

CAI

Pφ 800

85P57

3 1761 11708521 7





Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117085217>

CAI
P0800
-85P57

Vol 2.

THE REPORT
of the
REVIEW COMMITTEE
on the
MANDATE AND PRODUCTIVITY
of
CANADA POST CORPORATION

November 1985



© Minister of Supply and Services Canada 1985

Available in Canada through

Authorized Bookstore Agents
and other bookstores

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT33-6/1-1985-1

Canada: \$14.95

ISBN 0-660-53118-6

Other Countries: \$17.95

ISBN 0-660-53117-8 (set)

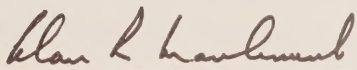
Price subject to change without notice

The Honourable Michel Côté, P.C., M.P.
Minister Responsible for Canada Post Corporation
Room 307, Confederation Building
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Mr. Minister:

The Review Committee on the Mandate and Productivity of the Canada Post Corporation announced on June 20, 1985 and appointed on July 16, 1985, by your predecessor, the Honourable Perrin Beatty, P.C., M.P., has the honour of submitting its report.

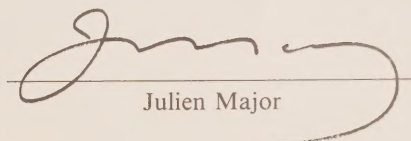
Respectfully yours,



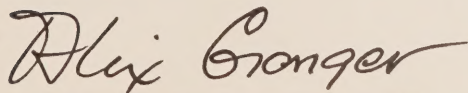
Alan R. Marchment, Chairman



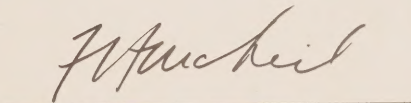
Louis R. Comeau



Julien Major



Alix Granger



Fred H. McNeil

Contents

Page

Volume I

PART I

Introduction	1
--------------------	---

PART II

The Post Office	5
-----------------------	---

PART III

Mandate and Productivity	17
--------------------------------	----

PART IV

Conclusion and Summary of Recommendations	49
---	----

Volume II

Appendices

PART I

Introduction

Establishment of the Committee

The then Minister Responsible for Canada Post Corporation, the Honourable Perrin Beatty, announced on June 20, 1985, the establishment of a Review Committee on the Mandate and Productivity of Canada Post Corporation, the membership of which would be drawn from the private sector. In making this announcement, the Minister indicated that the Review Committee would consult extensively with all interested groups, including postal users, the Corporation, and postal employees. He also said that before future rate increases are considered by the federal government, Cabinet will expect Canada Post to implement new measures to improve productivity.

In announcing the establishment of the Committee, the Minister also released its terms of reference as follows:

Nearly four years have passed since the Canada Post Corporation was formed. In that period considerable progress has been made in converting the former postal department to a corporate enterprise. However, the period has also seen rapid social, economic, and technological change. In the light of this changing environment a review of the Corporation's mandate is required in order to bring the Corporation into the twenty-first century.

The purpose of the review is to assess the Corporation's legislative mandate, policies and practices and to report to the Minister Responsible for the Canada Post Corporation on the future requirements for a national postal system.

Without limiting the above, it is expected that the review will have regard for:

The optimum scope, level and quality of service that Canadians should expect in the next 15 years;

The presence, if any, of statutory or institutional constraints in the postal system;

The question of the Corporation's exclusive privilege will also be examined;

The role of the private sector, and whether the postal service and the private sector should offer complementary or competing services;

The productivity performance of the Corporation including ways to improve the utilization of its plant, labour, capital and equipment;

Those upon whom the financial requirements of the postal service should rest and whether there should be third party rate regulation;

Conclusions reached in the course of the review should be accompanied by a full description of the financial implications for the public and for the government.

On July 16, 1985, the then Minister announced the appointment of the membership of the Review Committee. The press release's biographical information on the members is reproduced in Appendix I. At the same time as the composition of the Committee was announced, the Minister indicated that the Committee would hold consultative meetings in major centres across Canada over the summer and would report back in early Autumn.

Methodology

Shortly after the announcement of their appointment, the Members met on July 22, 1985 to plan the Committee's work. A small secretariat was established and studies were assigned on the requirements to achieve financial self-sufficiency, third party rate regulation, and the legal mandate of the Corporation. Polls were commissioned to survey opinions of both the Canadian public and the business community. Advertisements were placed in major newspapers across the country inviting submissions and briefs from all interested parties. The advertisements in both official languages are reproduced in Appendix II.

The Committee subsequently embarked on a series of hearings at which views covering a broad and varied range of interests and concerns were presented by residents of all provinces. During the course of the summer, hearings were held in Calgary, Halifax, Montreal, Ottawa, Toronto, Vancouver, Winnipeg and Yellowknife. At each location, the Committee invited senior Post Office management representatives and leaders of the postal unions to meet with it. In Ottawa, it met with representatives of the Canadian Labour Congress and the national offices of the postal unions as well as the Board of Directors and members of senior management of Canada Post Corporation. All meetings were held privately and were consultative in nature.

In Vancouver, Calgary, Yellowknife, Toronto and Montreal, the Committee took the opportunity to visit major postal facilities. The Committee also consulted with the management of the two postal systems whose jurisdictions most closely resemble Canada Post's in terms of geography: the Australian Postal Commission and the United States Postal Service. The Managing Director of the Australian Postal Commission, Mr. D.H. Eltringham, was invited to come to Canada to meet with the Committee. He provided valuable insights into the operations of the Australian Post Office. In Washington, the Committee met with both the retired Postmaster General, Mr. William F. Bolger, and with Mr. Paul N. Carlin, the present Postmaster General, and a group of senior management of the United States Postal Service.

While in Washington, the Committee also took the opportunity to meet with senior representatives of the U.S. postal unions, the National Association of Letter Carriers and the American Postal Workers Union.

Acknowledgements

The Committee is indebted to the great number of people who assisted its studies by giving generously of their time and sharing their insights. These included the Board of Directors of the Corporation; management, past and present; Canadian postal workers and their unions; Members of Parliament and other elected officials; and a wide cross-section of citizens representing business, associations, municipalities and private interests. The Committee is grateful to the representatives of the American Postal Workers Union and the National Association of Letter Carriers. The Committee wishes to acknowledge specifically the contribution made by the following:

Mr. D.H. Eltringham	— Managing Director The Australian Postal Commission
Mr. Paul N. Carlin	— Postmaster General of the United States

Mr. William F. Bolger	— former Postmaster General of the United States
Mrs. Shirley Carr	— Secretary-Treasurer Canadian Labour Congress
Mr. Ralph Fisher	— Partner Laventhol & Horwath
Mr. Kenneth Dye	— Auditor General of Canada

PART II

The Post Office

Canada Post Corporation began operations on October 16, 1981. It was established by Act of Parliament as the successor to the Post Office Department. The Act created a Crown corporation to assume the responsibilities previously undertaken by the Post Office Department and other government departments such as Supply and Services and Public Works, which provided supporting services.

The Canadian postal system is one of the largest in the world in geographical terms, spanning a continent and reaching into every inhabited area of the nation, from fishing villages on the Atlantic and Pacific to remote settlements in the high Arctic. It operates more than 8,000 offices and employs more than 60,000 people. Its real property assets alone are valued at approximately \$1.4 billion. It also operates one of the largest vehicle fleets in the country and is the largest single Canadian consumer of air freight service. Its operations touch on the lives of Canadians virtually every working day and is the most frequent evidence of federal presence in every community in the country.

During the 1970's, Canadians grew increasingly frustrated with the postal system. It was a period marked by labour strife and interruptions to postal services. Businesses of all sizes were hurt and some faced bankruptcy. Many studies were launched to try to find a solution to the problems. Among the recommendations arising from these studies was a proposal to convert the Post Office from a government department to a Crown corporation. This was done through an Act of Parliament and, in October 1981, Canada Post Corporation began operations.

The new Crown corporation was seen as a means to overcome the problems that had plagued the postal system. The objects of the Corporation were set out in Section 5(1) of the *Canada Post Corporation Act*:

5(1) The objects of the Corporation are:

- a) to establish and operate a postal service for the collection, transmission and delivery of messages, information, funds and goods both within Canada and between Canada and places outside Canada;
- b) to manufacture and provide such products and to provide such services as are, in the opinion of the Corporation, necessary or incidental to the postal service provided by the Corporation; and
- c) to provide to or on behalf of departments and agencies of, and corporations owned, controlled or operated by, the Government of Canada or any provincial, regional or municipal government in Canada or to any person services that, in the opinion of the Corporation, are capable of being conveniently provided in the course of carrying out the other objects of the Corporation.

The *Act* went on to elaborate on the objects of the new corporation in Section 5(2) as follows:

- 5(2) While maintaining basic customary postal service, the Corporation, in carrying out its objects, shall have regard to:
- (a) the desirability of improving and extending its products and services in the light of developments in the field of communications;
 - (b) the need to conduct its operations on a self-sustaining financial basis while providing a standard of service that will meet the needs of the people of Canada and that is similar with respect to communities of the same size;
 - (c) the need to conduct its operations in such manner as will best provide for the security of mail;
 - (d) the desirability of utilizing the human resources of the Corporation in a manner that will both attain the objects of the Corporation and ensure the commitment and dedication of its employees to the attainment of those objects; and
 - (e) the need to maintain a corporate identity program approved by the Governor-in-Council that reflects the role of the Corporation as an institution of the Government of Canada.

The *Act* provides for a Board of Directors to “direct and manage the affairs of the Corporation”. As interpreted by the Board of Directors at the Corporation’s inception, the basic objectives to be met were improved service, the creation of a better climate for human relations within the organization, and the achievement of financial self-sufficiency by the end of the Corporation’s fifth year of operation viz; 1986-87. No ranking of priority was given to these objectives, nor has any been given since. However, the postal unions allege that the third objective (achieving financial self-sufficiency) has been given precedence.

Since becoming a Crown corporation in October 1981, Canada Post has made considerable progress. Advances have been made in converting the accounting and financial control systems from those of a department to those of a typical corporation. The Auditor General informed the Committee that the Corporation has embarked with some success in product costing although much remains to be done. Also, the introduction of a professional labour relations staff has permitted the Corporation to establish a more effective working basis with the various postal unions. Beyond that, however, real achievements are not so readily apparent.

The Corporation’s *Annual Report* for 1984-85 notes that the deficit has been reduced from \$588 million* in its first year of operations, 1981-82, to \$347 million in 1984-85. (See Table I.) The deficit is calculated after receipt, each year, of \$55.7 million in publishers’ subsidies to offset the low rates charged for Second Class mail, and \$170 million in infrastructure payments associated with publishers’ mail to allow for the rationalization of facilities and equipment required to handle such mail. This payment is intended to be reduced to zero after 1986-87. It should be noted here that there are two methods of calculating the deficit which yield different results. These methods are discussed in Appendix III.

*Based on the full year’s operation, only five and a half months of which was as a corporation.

Table I
Government Funding of Canada Post Corporation Deficit
October 16, 1981 Onwards

	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87
	(\$ millions)					
Forecast deficit funding	300	400	300	350	200	No government funding
Actual funding provided	178	262	306	347	?	?

Source: Canada Post Corporation
1984-85 *Annual Report*

Whichever method of calculating the deficit is used, however, it is clear that the reduction was achieved largely through the increased revenue generated by the 1981 rate increase, the greatest single increase for First Class postage in the country's history (the largest in both absolute — 13 cents — and percentage terms 76.5%). That increase, and two smaller subsequent increases in 1983 and 1985, doubled the price of First Class mail in the four years since the Corporation was created.

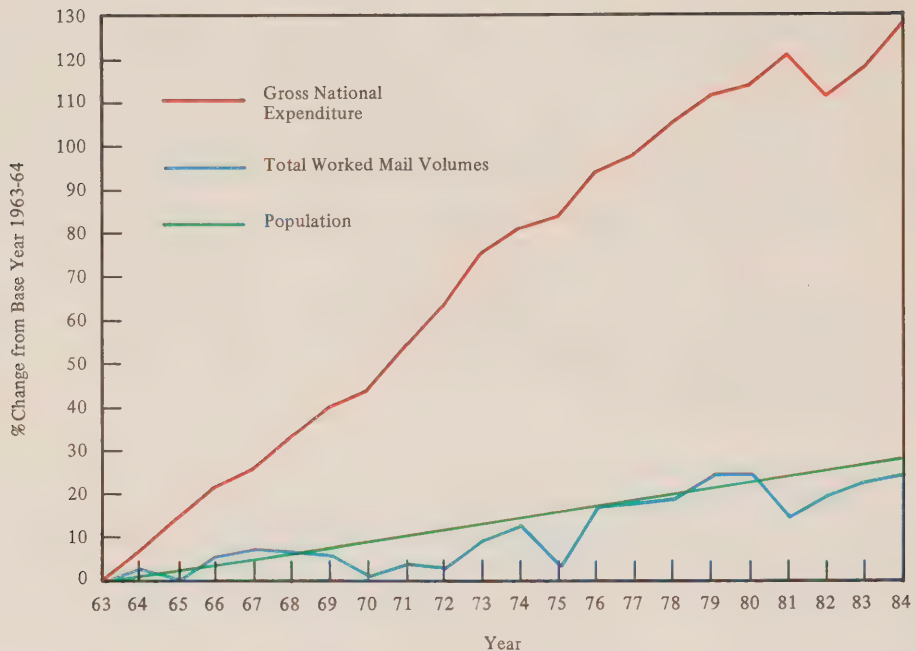
It is true that Canadians have been spared service disruptions caused by strikes since the Corporation came into existence. For a full two years of that period, however, strikes were effectively eliminated in federal jurisdictions by the "6 and 5" anti-inflation legislation.

Worked mail volumes continued the trend first observed in 1968 of failing to keep abreast of population growth (see Chart 1). They remained more or less static. The notable exception was the growth in Third Class unaddressed mail, the volume of which has risen by more than 60% since incorporation. This particular type of mail, which is defined as 'unworked' because it requires no sorting in the plants, has average gross revenues of 6.7 cents per piece as compared to 38 cents for First Class. It now accounts for one quarter of all mail originating in Canada. Indeed, virtually all of the 12% increase in mail volumes since the Corporation was established has been generated by unaddressed Third Class mail. However, although the gross income from this source doubled, it still amounted to only 5.4% of total revenues in 1984-85.

There has been little change in the total employment of labour in the Post Office since incorporation. In its first full year of operation, 1982-1983, the Corporation utilized 62,202 person years. In its most recent year, 1984-1985, it used 62,477 person years, an increase of 275. It should be observed, however, that while mail processing staff fell by more than 700 in that period (having already been reduced by 1,100 in the 1981-1982 fiscal year), technical support and administrative staff rose by almost 1,000 person years. The increase in this latter group, of course, is an addition to overhead and does not necessarily reflect in service improvements to the consumer.

CHART 1

GNE, Population, and Total Worked Mail Volumes
1963-64 to 1984-85



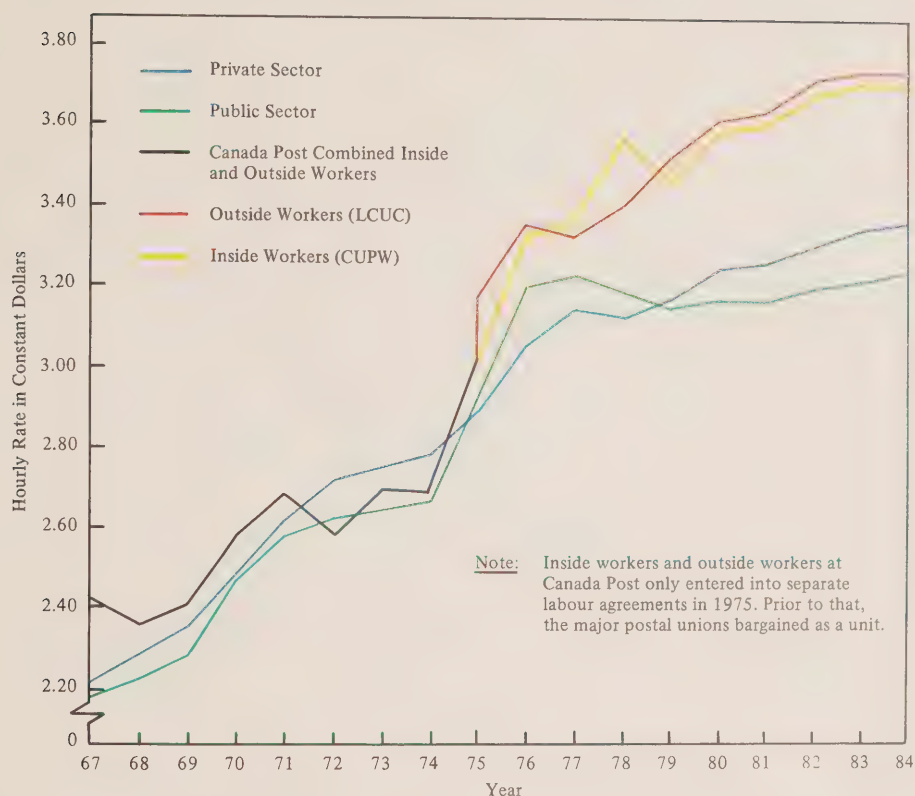
Since personnel costs have increased in line with revenues in every year except 1982-83, no productivity gains have been achieved. Postal workers have continued to receive higher wage increases than either industrial sector workers or public service employees. (See Charts 2 and 3.)

Net capital spending on plant and equipment, on the other hand, has been constrained. At \$187 million over the four years since incorporation, capital spending amounted to less than three percent of total revenue. This is only slightly more than 75% of recorded depreciation, considerably less than required to maintain the more than \$1.5 billion worth of corporate assets. During the same period, the corporation spent \$23.8 million on marketing and image advertising and \$1.9 million on other advertising, including recruiting. It is interesting to note that, in 1984-85, while the corporation spent \$13 million on advertising, its capital expenses were only \$30 million. In short, reductions in the deficit can clearly be attributed to rate increases and to restrictions in capital spending rather than to increases in business or reductions in operating costs.

Another initiative by Canada Post was a sales outlet arrangement with Consumers' Distributing Ltd. Although this initiative was widely supported by the postal unions, and may have had the potential to yield significant additional income, it was terminated in response to pressures originating with the business community.

CHART 2

Comparative Hourly Rates of Pay in Constant 1967 Dollars

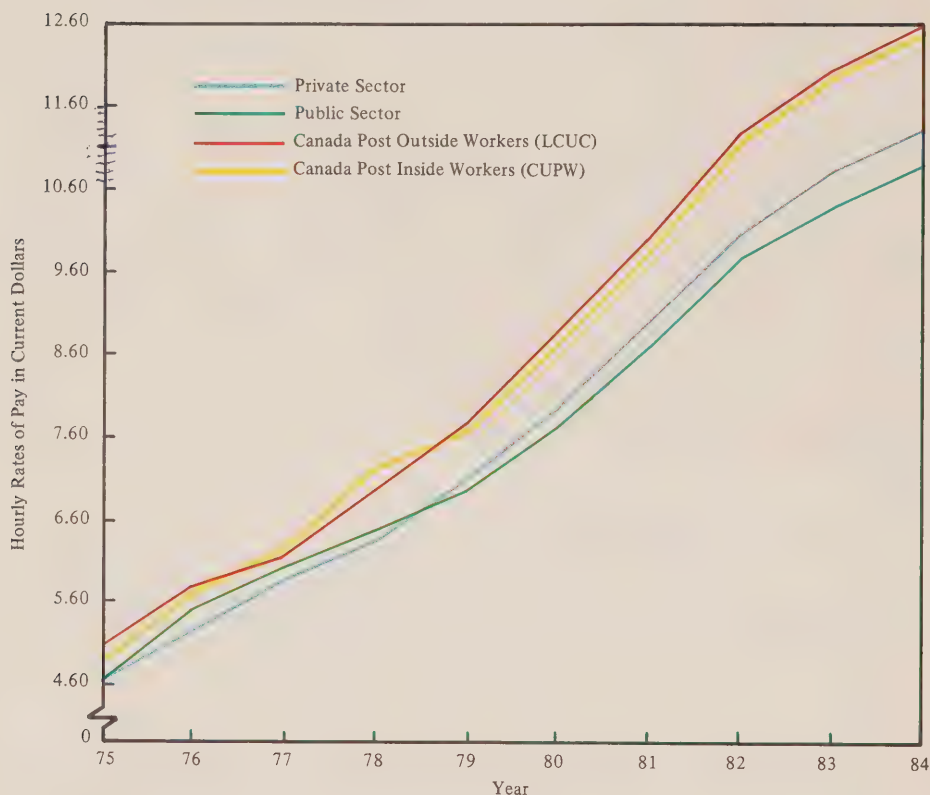


The Corporation's thrust for both growth and diversification is also illustrated by the proposals in its 1985-86 corporate plan submission to "revitalize" the parcel post business and to increase greatly its involvement in electronic mail. Canada Post has proposed spending \$191 million over five years to recapture parcel business lost to its competitors and to commit \$791 million to expand beyond the current level of involvement in electronic mail. Neither of these schemes as outlined in the corporate plan can withstand serious analysis.

In the case of the parcel business, the Corporation's share of the existing market is estimated at between 6% and 8% of the total volume of parcel shipments. This type of activity has been declining since 1968. Indeed, the volume of parcels handled by Canada Post in 1984 was only about 47% of the volume recorded in 1960. The decline can be attributed to a number of factors including more vigorous competition. Viewed in that context, the investment of \$191 million to regain a portion of business already lost can only be regarded as speculative and risky.

CHART 3

Comparative Hourly Rates of Pay in Current Dollars



While Canada Post is already somewhat involved in electronic mail through the services of Telepost, Intelpost and Envoypost, it hopes to become much more active. The Corporation is developing a concept for handling volume mail electronically. The process involves a national centre through which computer-generated correspondence and transaction mail can be sorted and forwarded electronically to print centres for hard copy reproduction, placement in envelopes and subsequent local delivery. A pilot project is nearing completion at the Alta Vista Post Office in Ottawa and planning is underway for a national centre. To further its penetration of this field, the Corporation has been proposing to spend three quarters of a billion dollars against projected income of only \$79 million over the next five years — a mere fraction of the interest expense that will be incurred in borrowing such funds.

Neither of these major programs has been justified in cost-benefit terms and must be viewed as highly questionable applications of public funds at this time. The recent experience of the U.S. Postal Service is worth noting. That agency has just abandoned its electronic mail subsidiary after experiencing consistent and substantial losses in this type of service since its introduction earlier in the decade. The Australian Post Office, while maintaining a position in electronic mail similar

to that already in place in Canada (i.e. Telepost, Envoypost and Intelpost), has no plans to make any major expenditures in this field until it is justified by demand and potential revenues. Similarly, the U.S. and Australian postal services are not prepared to commit any significant expenditures in pursuit of parcel business which has been lost to competition.

In its study of Canada Post Corporation, the Committee became keenly aware that Canadians in all walks of life have a primary interest in being provided with a consistently reliable service at fair cost. It also became clear to the Committee that Canadians do not look to Canada Post Corporation to supply all their communications needs. A considerable industry has grown out of the supplying of services that once were the exclusive province of the Post Office. Advances in technology have given corporations the ability to handle increasing volumes of communications electronically, thereby reducing their reliance on the postal service. Similarly, private carriers have not only provided parcel deliveries at an acceptable level of cost and service but also handle a large amount of business mail which would otherwise fall into the First Class category.

Reliance on these alternative channels of communication undoubtedly reduces the amount of business that Canadians give to Canada Post. It is clear to the Committee that this is due in large part to the perceived unreliability of the postal service. The loss of business arising from public dissatisfaction, as well as from recent technological advances, may be lost forever.

In reporting the results of our survey of business attitudes towards Canada's postal service, Environics Research Group Limited, who conducted the poll, began with the following comment:

The major single problem which business users of the postal system face is lengthy delays in mail delivery. Canada Post, and in particular, the first class mail system is seen as the most economical vehicle for business correspondence, but it is also targeted as the slowest and least reliable.

As a result, a large minority of Canadian businesses have moved to other methods of correspondence transmission, either on a temporary or permanent basis. The shift in methods of transmission have essentially been from first class mail to private couriers although all postal services have been affected by a reduction in use and other methods of transmission — particularly the telephone or telex — have benefitted.

Dissatisfaction with the postal service is far from universal and Canada Post still dominates in the area of sending business correspondence, despite the grumbling of businesses. But widespread recognition that the post office has improved its quality of service over the past four years has not yet been achieved.

Businesses expect Canada Post to do its part, to improve efficiency, before they will accept rate increases to help cover the deficit.

In light of these considerations, it is instructive to examine the Corporation's interpretation of the mandate it has been given. As mentioned above, the Board of Directors, at the inception of the Corporation, adopted a three-pronged definition of its objectives: to improve service; to create a better climate for human relations within the Corporation; and to achieve financial self-sufficiency by the end of the 1986-87 financial year.

The Committee heard frequent complaints in its hearings across the country and in many letters from individuals and companies about the perceived inadequacy and unreliability of the postal system. These were borne out by the results of the opinion polls which we commissioned, and by the Corporation's 1984-85 *Annual Report* which illustrates that while performance improved in the early years of the Corporation's existence, it has since declined considerably, until in the latter part of 1984 it approximated the levels experienced before the formation of the Corporation.

In the area of employee relations, there has been little real progress. Indeed, the unions, in their many appearances before the Committee across the country, consistently observed that labour relations are now the worst ever in the history of the Post Office. While this assertion may be an exaggeration for the sake of emphasis, the number of grievances filed is very high with more than 16,000 currently pending arbitration. Moreover, the Committee was disturbed by the vehemence and animosity between the parties which manifested itself on many occasions. While it is noteworthy that the CUPW negotiations were resolved in 1984 without resort to a strike, it would be inappropriate to conclude that there has therefore been much improvement in labour-management relations.

The third objective, that of achieving financial self-sufficiency by the end of the fifth year of operations, is also unlikely to succeed. The Corporation recorded a deficit of \$347 million in 1984-85 after receiving subsidies of \$55 million and \$170 million. It must reduce its deficit to \$200 million in 1985-86 after receipt of the same subsidies. The rate increase received earlier this year will help, but in 1986-1987, the Corporation will lose at least \$70 million of its infrastructure subsidy and its transitional subsidy, which has covered its deficit in each year since incorporation, will be removed completely. In short, it must replace \$270 million through additional revenues and cost reductions if it is to achieve its five year target of self-sufficiency in 1986-87. In seeking financial self-sufficiency, the Corporation has four main options available. Postal rates can be increased; existing services can be expanded; new services can be introduced or costs can be reduced. Of course, these options are not mutually exclusive and Canada Post Corporation has pursued each of them with varying degrees of success.

The most recent rate increases were achieved only after considerable public outcry. While additional revenue can be generated in the future by further rate increases, the Corporation does not, at present, have the ability to attain break-even by rate increases alone. Management estimates that the maximum increase possible for First Class letter rates is no more than six to ten cents before losses in volume offset gains. It is also doubtful whether opportunities exist for generating additional revenue through the expansion of existing services, such as — for example — Priority Post. Nor is it clear that new services can be developed in the short term with sufficient revenue potential to have an impact on achieving the break-even objective. Cost reduction opportunities, however, do seem to offer some hope though, even in this area, there are serious constraints. For example, reduction in the unionized workforce is greatly impeded by the no lay-off clauses in the collective agreements which cover the majority of the Corporation's workforce.

Consultants retained by the Committee to examine the Corporation's financial circumstances have noted that there are four major impediments to self-sufficiency. These are:

- the requirement to provide services which are not funded by rates (eg. government free mail, publications, rural post offices, remote air stage post offices);
- the inability to increase rates whenever necessary;

- the restrictions on management's flexibility concerning wage levels and productivity improvements; and
- the prohibition imposed by the Minister of Finance on borrowing to finance capital expenditures.

All Canadians require a postal service. In particular, they require a reliable First and Second Class mail system. Particular groups, such as small businesses and rural residents, also have special needs which they look to the Post Office to fill. At each of its hearings in every part of the country the Committee heard complaints about the service provided by Canada Post Corporation. Pleas were heard repeatedly for a consistent, dependable, regular movement of mail between one location and another.

At the same time, it also became clear to the Committee that Canadians were quite prepared to accept different standards for different classes of mail — provided these standards were consistently met. The demand is for a service that can be relied upon. In other words, it is acceptable for one class of mail to be given next day delivery while another class be delivered in four days. Given such choices, Canadians appear quite willing to pay a reasonable price to purchase the type of service they require for different needs, provided they can be sure that they will receive the level of service they pay for.

Examples were cited of mail being received from remote points in only two or three days. One case was brought to our attention of a Priority Post mailing from Yellowknife being in the hands of the recipient in Dublin, Ireland, 27 hours after mailing. The same Canada Post customer, however, told us of First Class mail from Edmonton to Yellowknife taking ten days. The Committee heard numerous complaints of First Class mail taking up to two weeks to move across town in relatively small communities. Indeed, we were told repeatedly that the term "First Class mail" was a misnomer since it normally takes far longer than is reasonable for delivery.

In the North, complaints were heard of mail for remote communities, accessible only by air, going undelivered for up to three weeks because of the low priority it is given on aircraft destined for these locations. Common carriers, particularly small airlines, give lower priority to mail than to passengers and baggage. The result is that mail can be delayed indefinitely when there is a high volume of passenger traffic. Indeed, we often heard of postal shipments being bumped along the way to make room for passengers.

Although the Corporation has indicated that it strives to achieve priority for postal shipments, it has not been particularly successful in doing so. The Committee is of the view that priority status for mail should be a pre-condition in all future contracts for air services. It is clear that Canadians, wherever they live, are entitled to regular, dependable mail service.

Despite assurances from Canada Post that almost 90% of First Class mail is delivered "on time", a number of individuals and organizations complained to the Committee about the practice of Canada Post in reporting its percentage of "on time" deliveries without ever having disclosed its performance targets. They wanted to know what the goals were. How long should it take different classes of mail to move within a municipality, within a postal region, between postal regions, nationally and internationally? Many of those who appeared at our hearings had firm views on this subject. Most considered that next day delivery of First Class mail should be the norm within any urban area, second day delivery between adjoining regions and third or fourth day delivery nationally.

Canadians have not been provided with a clear definition of what the Post Office means when it refers to “on time” delivery. The Committee was able to acquire this information and has included it in Appendix IV of this Report. However, the manner in which the Corporation measures its delivery performance is suspect. The Committee has been advised that test mail is tracked from within the plant of origin to the plant of destination, not — as would be more meaningful — from mailbox to recipient.

For some time the Corporation, and the department which preceded it, has used a performance measurement system known as NEPS (National Evaluation of Postal Service). Under this method, a pre-determined number of test letters is seeded into the mail arriving at plants for sorting in order to test the efficiency of both the plants and the transportation network between major centres. The test letters are addressed to post office box numbers at various destinations and are checked when they are received in such boxes. The results are then stated as a percentage success in achieving national delivery goals. Reports that such test mail is readily identifiable and is given expeditious treatment were heard on several occasions. Examples were provided to the Committee of plant management removing test mail and by-passing the normal processing system to ensure that it arrives safely and on time without ever going through the actual mailstream. This raises serious questions about the validity of the Corporation’s claims concerning performance.

As the start date of the test is the cancellation, an incorrect meter date or late cancellation in the plant, after lengthy storage, can result in inaccurate performance data being generated. Recognizing the fallibility of the NEPS system, the Corporation itself introduced a customer co-operative testing program in late 1983. This new program which enlists the help of customers to determine the number of days required for processing and delivery of First Class mail is somewhat less vulnerable to special treatment. Data collected under the program has already shown marked differences from the NEPS data. The importance of the accuracy of such data becomes clear when it is considered that an error rate of only 1% — which is minimal by the standards of most industrial operations — would represent more than 53 million pieces of mail a year.

“Canada Post,” the Committee was often told, “should be able to tell us what it can consistently achieve in delivering its various classes of mail and meet those targets reliably. Then if we need quicker service than they can provide with, say, First Class mail, we can opt for more expensive means such as couriers.”

The Australian example is worth noting. There the Post Office’s service standards are posted on mail boxes, on Post Office bulletin boards and in the Corporation’s advertising. In that country the standard calls for 90% of all mail being delivered on the next working day with one day’s latitude for more distant points. In 1982-83, 94.6% of their equivalent of First Class mail was delivered within that time frame. These particular deadlines may not be practicable in Canada given factors such as geography, weather and the provisions in existing union contracts which inhibit the use of part-time and casual employees to meet surges in demand. Nonetheless, users of the mail system in Canada should be able to rely on mail being delivered according to reasonable targets which reflect the peculiarities of Canadian geography and climate.

Enviro-nics Research Group Limited began their commentary on our public opinion poll with the following:

Despite internal achievements in efficiency and management-labour relations since October, 1981, Canada Post still has a long way to go to build public confidence in the Corporation.

Canadians have not registered much improvement in postal service; they have felt only the rate increases. And there is the sense that management-labour relations have declined rather than improved over the past four years.

People speak well of individual post office staff with whom they come in contact, but there is a lack of public goodwill toward Canada Post itself. Canadians are not sufficiently sympathetic with the post office's deficit dilemma to accept further increases in postal rates or income taxes.

Canadians may be willing to accept a decrease in postal service, however, if they receive something in return. But any change in this area should be preceded by an improvement in the public's perceptions of Canada Post both in terms of quality of service and cost.

While reliability was the most frequent and constant complaint raised across the country and in the various briefs, much concern was also expressed about perceived inequities in the extent of delivery service provided. The practice in Canada has been to provide door-to-door letter carrier service in urban areas with commercial establishments receiving twice daily deliveries. Rural routes historically had received mail six days a week, reflecting the need to ensure that residents of farm communities could receive newspapers on a daily basis. In more widespread areas such as the Prairies where greater distances separate farms and ranches, mail has been available from post offices only and customers have to pay for their mail boxes. In recent years, in an effort to contain costs, Canada Post Corporation has sought to change delivery patterns by reducing rural delivery from six days a week to five, by reducing deliveries to businesses from twice daily to once, and by declining to extend letter carrier service to new sub-divisions and new construction within existing municipalities. In this last case, various types of mail boxes — community mail boxes and group mail boxes -- have been introduced with mixed success. However, many urban residents in new developments are dissatisfied with this approach. They believe they are being treated inequitably when they have to go to mail boxes to receive their mail while other residents in the same community, sometimes their next door neighbours, continue to receive daily letter carrier service.

The Letter Carriers Union of Canada has done its part to stimulate public discussion of extended letter carrier service by placing prominent advertising in newspapers in communities where letter carrier service has not been provided to new sub-divisions. The advertising has highlighted the difficulties experienced by the aged and handicapped in having to go to group or community mail boxes for their mail. If the Corporation were to respond to demands for daily door-to-door service in all new sub-divisions, many hundreds of additional letter carrier positions would have to be created at a cost of over \$30,000 per annum for each position.

Daily letter carrier service is an expensive option, estimated by the Post Office to be approximately \$100 per household per year as compared to about \$30 per household per year for group or community letter boxes and about \$45 for rural mail service. In the opinion poll which it commissioned, the Committee sought the views of Canadians on daily letter carrier service and explored public acceptance of a form of alternate day delivery (i.e. delivery every second day) in lieu of group or community mail boxes. If alternate day delivery were provided to new sub-divisions it would reduce the need for new letter carrier positions by one half. A more extensive strategy would be to have alternate day service introduced universally except for commercial districts and rural service. This could be a major factor in containing costs. The adoption of such a strategy, however, would cause considerable dislocation for letter carriers across the country unless it were done through

attrition, after absorbing as many of the existing workforce as possible in providing alternate day service to new communities.

Yet another option would be enclosed facilities, protected from the elements, housing group mail boxes. Such installations, if introduced after adequate consultation with potential users, would have the advantage of being considerably less costly than home delivery and would also be more secure than the outdoor boxes now being used.

As a future consideration for cost containment, the Post Office might wish to explore contracting out all letter carrier services, starting with new sub-divisions and then expanding to existing routes. Rural mail has been contracted out by the Post Office to small contractors on a tender basis for many years with success. Consideration should also be given to the efforts of the United States Post Office to reduce the costs of home delivery by using “line of route” boxes on the curbs in housing developments. This system enables the use of motorized transportation by letter carriers and greatly increases the efficiency of such staff in terms of the number of points of call they can achieve daily.

The Committee also received sufficient complaints about the handling of Second Class mail to convince it that this type of mail is particularly vulnerable to lengthy delays in handling. We heard of periodicals being received out of sequence or with two or three issues bundled together. Some newspapers are received weeks after being mailed, rendering them of little value other than for historical purposes. Consumers who receive daily newspapers late or out of sequence are often annoyed that they have not learned of advertised goods or public events until it was too late to benefit from the information. Obviously, those who inserted the advertisements are also dissatisfied. Similarly business and professional journals often only have archival value by the time they are received.

Canada Post Corporation’s own definition of Second Class mail is that it will be treated in all respects as First Class mail except that it will not be shipped by air within Canada. It is clear from what the Committee heard that this definition is not being adhered to.

Greater than the concerns about levels and extent of service was the frequently expressed disenchantment with disruptions in the mail caused by legal strikes and wildcat walkouts. Many persons noted that such stoppages impact most severely on the aged, the handicapped, the poor and small business. These groups often do not have sufficient financial resources to withstand interruptions in their incomes. Technological advances have made it possible to make direct payments to bank accounts and, correspondingly, to pre-arrange deductions from bank accounts to pay for hydro, insurance, telephone service, cablevision, credit cards, etc. This trend can be expected to increase over time. The Government itself, as a major distributor of payments to the public, can do a great deal — by arranging for direct funds payments on a voluntary basis — to protect those most vulnerable to postal delays.

PART III

Mandate and Productivity

The Committee's terms of reference instructed it to review both the mandate and productivity of Canada Post. In doing so, it was also required to comment on a series of issues, some of which were clearly tangential to the primary headings, yet each warranting examination. In presenting its findings, the Committee has brought them together under twelve headings, each concluding with specific recommendations. These twelve headings are not mutually exclusive. They overlap and should be considered as a whole.

In presenting its findings in this way, the Committee is aware that it may not appear at first glance to have addressed all the issues raised in its terms of reference. For example, the Committee was instructed to "have regard for . . . statutory or institutional constraints in the postal system." This has not been dealt with as a separate topic. It will be clear to the reader, however, from our discussion of labour relations and financial self-sufficiency, that there are clearly institutional constraints. Similarly, our discussion of the Board of Directors and the legislative mandate, include references to statutory constraints. In the same vein, the Committee may appear to have ignored the instruction in its mandate that, "Conclusions reached in the course of the review should be accompanied by a full description of the financial implications for the public and for the government". For the most part, the Committee has incorporated the question of costs within its wider discussion of the various topics under consideration. The Committee is also of the view that most of its recommendations can be implemented without significant additional cost or will be offset by compensatory savings or improved revenues.

The problems of Canada Post are massive, if not unsolvable. If this were not so, the difficulties that have plagued the organization would have been put to rest long ago. Nonetheless, it is incumbent on the Committee to suggest the approaches which it has concluded present an alternative to continuing to see the Post Office struggle ineffectually against apparently overwhelming obstacles. The Committee is of the view that it can do so most clearly and concisely by isolating the most important problem areas and suggesting new directions which provide hope of continuing to give all Canadians the postal service they need and want.

A. Service at Canada Post

The Corporation's *raison d'être* is unquestionably service, i.e. the pick up and delivery of mail. It is clear that Canadians perceive the Post Office to be unreliable and slow in the delivery of mail, particularly First Class and, to an important degree, Second Class. On its part, the Corporation has striven to measure its performance accurately and to improve its on-time delivery in all parts of the country.

Unions representing postal employees have argued that the Corporation has downplayed service in favour of achieving financial self-sufficiency. While it is clear that financial self-sufficiency has been an important goal of the Corporation, responsibility for the perception of poor service has to be more widely borne.

If service objectives are to be achieved and public confidence in the reliability and timeliness of the postal system restored, there will have to be greater dedication to service quality. The Corporation and its predecessor department have dedicated considerable resources and management time to marketing and, in particular, to the development of new products and services. Marketing can help to achieve service targets if, for example, it is aimed at making large volume mailers aware of efficiencies available both to the mailer and to the Post Office through standardization of envelopes, widespread use of postal codes, scheduling to avoid mail congestion and where possible, pre-sortation. The poll of businesses which the Committee commissioned confirms the value of this sort of marketing. Corporations who had sufficient mail volume to warrant bulk rate arrangements were asked why they did not take advantage of the discount. Forty-nine percent responded that they were unaware of the discount.

On the other hand, undue emphasis on marketing activities directed towards new products and services may distract management and staff from the primary objective of reliably delivering the mails on time.

The Committee heard from Canadians through briefs, personal appearances and polls that they want adherence to defined performance standards. Moreover, the polls indicated that the public is prepared to accept reasonable standards for on-time delivery that are slightly longer than the current corporate targets. While First Class mail was the primary concern expressed by the public in presentations to the Committee and in the polls, it was also clear that reasonable expectations with respect to Second Class mail, that is periodicals and newspapers, were not being met. This type of mail is also time sensitive, perhaps even more so than some First Class mail, and requires expeditious handling.

The Committee also heard complaints about the denial of letter carrier service to areas that would normally be seen to qualify for door-to-door delivery. There has been instead the provision of community and group mail boxes for new areas. For the Corporation, trying to strike a balance between service and cost, the relatively minor inconvenience for some customers in going to these boxes, compared to the apparently much more cost effective results, has some appeal. On the other hand, it has been difficult to convince Canadians living in new sub-divisions that they should go without mail delivery while those who live in more mature neighbourhoods continue to have daily letter carrier service. Yet compromises are necessary if the Post Office is to become more efficient and minimize the drain on the public purse and the pocketbooks of its users. It is important, however, that these compromises be worked out through prior consultations with the communities involved.

Finally, if service is to be given the priority it needs, Canada Post must have appropriate means and systems in place to ensure that its service targets are being pursued effectively. An objective management audit capability, reporting at the highest levels of the Corporation, is essential.

The Committee recommends that:

1. **The primary goal of the Corporation be the provision of a consistently reliable service within acceptable standards for First and Second Class mail.**
2. **An acceptable level of service for First and Second Class mail be defined as two days maximum for local mail, that is, mail originating and being delivered within the same city; three days maximum for intra-regional mail, i.e. within the same province; and four days maximum from coast to coast.**
3. **Canada Post publicly display in all Post Offices its delivery standards by various classes of mail and report on its achievements against such standards in the quarterly report required under the provisions of the *Financial Administration Act*.**
4. **All contractors carrying mail for Canada Post be required by law to treat the mail as their first priority.**
5. **Canada Post develop a more reliable system for measuring on-time delivery performance from mail box to recipient and that this performance measurement be done by independent external researchers on non-renewable three year term contracts to ensure greater objectivity.**
6. **Greater emphasis be given to internally auditing compliance with corporate policies relating to service and to evaluating the effectiveness of systems and policies for mail processing and delivery. The effectiveness of these internal audit procedures should be reviewed by the external auditor. In addition, the internal auditors should have a divisional presence, be responsible to headquarters and report at least annually to the Audit Committee of the Board of Directors.**
7. **Canada Post should give priority to the development and marketing of present services.**
8. **Communities in urban areas which do not enjoy daily door-to-door delivery be consulted with a view to offering the choice between alternate day letter carrier service or daily mail service through the use of group, community or post office boxes.**
9. **As soon as the Corporation is financially self-sufficient, Canada Post cease charging customers for the rental of post office boxes where letter carrier service is not provided.**

B. Privatization

Suggestions were made to the Committee at its hearings that Canada Post should be privatized, particularly if it cannot provide the service Canadians expect. There are two approaches that could be taken in privatizing the Post Office. The Canada Post Corporation could be turned over as a whole to the private sector. If that were done, the new corporation would have to be given the mandate of providing universal postal service at uniform rates to all Canadians. No doubt this could be done. It would require complex regulatory legislative arrangements, but that is not an insuperable obstacle. We have had similar legislation, although to a lesser extent and with varying degrees of regulation, for telephone services, air transportation and railways.

A private sector corporation set up to replace Canada Post Corporation would need to develop and maintain a capacity to conduct international negotiations with other postal services who usually deal on a government agency to government agency basis. That could be done. Similarly the requirement of a universal postal service at uniform rates would require the new corporation to provide for cross-subsidization within rate classes. That, too, could be done. Although, admittedly, no national postal system in the world is operated by private owners, that in itself does not make it unthinkable.

There is, however, one difficulty which the Committee is convinced could not be overcome at this time. The Post Office's continuing history of annual losses makes it an unattractive candidate for sale in its entirety as a going concern. Even if it were given away, the newly established corporation with no history of prior earnings would find it virtually impossible to arrange adequate financing in the private money markets. To turn the Canada Post over to the private sector and then provide the new corporation with Government grants and guarantees would hardly satisfy the objective of reducing the real and potential drain on the Treasury and, hence, on the taxpayer.

The second approach to privatization is to sell it off in parts. No doubt, if the Government decided to withdraw from the postal business on a phased basis, there would be many bids to take over heavily populated areas which generate high postal revenues. However, areas of the country which are thinly populated and lack industrial concentration would be less attractive to business. These areas do not now generate sufficient postal revenue to cover the cost of mail processing and delivery. Some form of transfer payments would be imperative to make servicing of such areas viable. Indeed, it may well prove necessary to keep a much reduced Canada Post in existence as the mail handler of last resort. Such a Post Office would, of necessity, be an ongoing charge against public funds. The Committee is of the view that so long as universality of postal service is accepted as a tenet of public policy, privatization by parts is not the most desirable solution. Far better to turn around the present Crown corporation and make it self-sufficient. The Committee is convinced that this can be done. The key is for Canada Post to provide Canadians with competent, reliable service. To do that will require management and labour to strive towards it as a common goal. The Committee believes they should be provided with a further opportunity to do so. Only if that fails should privatization be implemented. The Committee, therefore, recommends that:

- 10. Privatization not be considered at this time. However, if Canada Post fails by 1990 to achieve its objectives of service and financial self-sufficiency, privatization should then be re-considered.**

C. Exclusive Privilege and Private Sector Competition

The *Canada Post Corporation Act* (Sections 14 and 15) provides that the Corporation shall have the sole and exclusive privilege of collecting, transmitting and delivering letters within Canada. However, such privilege does not extend to items such as magazines, books or parcels and there are certain other exceptions under the Act which limit the exclusive privilege. There is also provision for competitors to carry letters of an urgent nature but the competing carrier must charge a rate at least three times that of the postage applicable to letters weighing 50 grams.

Exclusive privilege has been provided to ensure that the Post Office will carry the great majority of all letters sent by Canadians. It protects the Corporation's markets and renders it relatively invulnerable to "creaming" by competitors who could — if there were no such barriers — offer services within large metropolitan areas where substantial revenues are available while avoiding any obligation to provide similar service in sparsely populated areas. If the Corporation is to survive and if universal service at uniform rates is to be maintained, the exclusive privilege is a requisite.

The term "privilege", however, has been well chosen by Parliament in enacting the legislation. It is just that. The Corporation should not be guaranteed that the privilege will stay in place indefinitely if service performance and financial self-sufficiency are not achieved.

Evidence abounds on the growth of private competition in delivery of parcels and correspondence. The Yellow Pages section of telephone directories in metropolitan areas across the country carry several pages of advertisements for courier services providing local, regional, national and international delivery. Even the airlines have entered the field with considerable success. This development can be attributed largely to the failure on the part of the Post Office to convince its customers that it can consistently deliver important parcels and communications on time.

The frequency and threat of strikes and walkouts has interfered with the mails considerably over the last decade, although to a much lesser extent since the creation of the Corporation. Companies and individuals are reluctant to entrust the Post Office with much of the traffic now carried by private couriers. Moreover, because couriers select their markets, they often offer more attractive pricing and more reliable delivery commitments. On the other hand, if the Post Office were to withdraw from the parcel business, for example, private sector couriers would be unlikely to provide replacement service to rural or remote communities unless they were able to charge a much higher rate than that now charged by Canada Post.

The cost of entry into the courier business can be minimal for entrepreneurs in large urban areas. They require little more than an investment in a communications system and small vehicles or, as frequently is the case, nothing more than contracting with owner/drivers of such vehicles. More substantial investments are required for inter-urban, regional and national courier services. In these latter cases, the airlines, specialized freight carriers and bus companies tend to dominate. These carriers can be very efficient and even go so far, in some cases, as to provide money-back guarantees of on-time deliveries.

Despite the higher rates of private couriers, to the extent that Canada Post continues to be perceived as unreliable and subject to processing delays, damage to shipments and interruptions through strikes, private carriers will continue to capture more of the mail business in densely populated areas. The danger is that the Post Office will become the carrier of last resort in urban areas but, because of the high cost, will remain the only agency serving rural and remote areas.

The success of private sector carriers in attracting loyal customers raises fundamental questions about the preservation of Canada Post's monopoly, its "exclusive privilege" to carry letter mail. Under the *Act*, Canada Post alone is entitled to carry letters at First Class rates. Carriers who intrude into this exclusive privilege are subject to penalties. Removal of the exclusive privilege would permit competing services to challenge the revenue base of Canada Post Corporation. The result would be a marked reduction in the Corporation, severe dislocation for its employees and greater public reliance on the private sector to move goods and information.

A complete elimination of the monopoly in Canada would not appear desirable. Canada Post would be reduced to the carrier of last resort.

The Committee recommends that:

- 11. The Corporation's exclusive privilege for First Class mail be maintained until 1990 and its extension beyond that date be dependent on its ability to provide reliable, efficient and effective service and achieve financial self-sufficiency. In the event of labour stoppages or lock-outs by the employer, the exclusive privilege should be suspended for the duration of such interruptions.**

D. Role of the Board of Directors

There is little doubt that the Corporation offers one of the greatest management challenges in Canada today. It is confronted by serious financial difficulties, has one of the worst labour relations climates in the country and faces intense competition from couriers and from burgeoning technology. At the same time, it operates in the full glare of public interest and suffers from political intervention.

Typically, in the private sector, the Board of Directors plays a major role in any turn-around situation. If a turn-around is to be achieved in Canada Post, the Board itself must be up to the challenge. In short, the Board needs strengthening and should be modelled on the private sector where the Board is accountable for both the interests of the Corporation and the shareholder. It follows that the role of the Chairman of the Board should similarly be modelled on the private sector with respect to being the link between the Corporation and the shareholder and with respect to participation in operations. The Board must enjoy the full confidence of the shareholder and be entrusted with the levers of power normally associated with its role in industry. The Board should have the right to select the Chief Executive Officer and hold him or her accountable, as does the Board of Governors of its American counterpart, the United States Postal Service.

The Board, once it is given a clear mandate from the shareholder, should spell out the service and financial objectives set for the Corporation. It should also be charting the future of the Corporation and taking steps to ensure that it will be able to offer gainful employment to its workers in the decades ahead.

To succeed, the Corporation must be free from political interference. It should be as much at arm's length from Government as possible. To achieve this, the contact and reporting mechanism should be from the Board of Directors to the Government through a Minister who, ideally, retains responsibility for the Corporation throughout the Government's term of office. The Board must have the confidence of the Minister and the Minister must be able to rely on the Board through its chairperson to be kept accurately informed on the Corporation's progress or lack thereof.

Since the Corporation was created, it has had two members of the Board of Directors drawn from the ranks of organized labour. Canada Post Corporation may benefit from the wisdom and insight that can be gained from having experienced labour leaders amongst its directors. However, these positions should not be filled (as they have been) from the active leadership of the postal unions. This Committee believes it is unreasonable to expect the leader of any postal union to serve on the Board. The obvious potential for conflict makes it virtually impossible for an individual to adequately serve these two constituencies.

Clearly, it is imperative that all Directors follow the principle enunciated in the *Canada Business Corporations Act* in describing the role of a Board of Directors. That is, they must act and be seen to act in the best interest of the Corporation. They cannot, in complying with this requirement, serve two or more conflicting masters.

The Committee recommends that:

12. The Board of Directors of Canada Post Corporation be strengthened both in membership and authority.

13. Membership of the Board be drawn from senior and experienced executives.

- 14. The responsibilities of the Chairman of the Board be modelled on the standards of the private sector in regard to representing the Corporation to its shareholders and with respect to the level of participation in the operations of the Corporation.**
- 15. Management be fully accountable to the Board for performance.**
- 16. The Board have the right to hire, fire and adjust the compensation level of the Chief Executive Officer.**

E. Financial Self-Sufficiency

The legal mandate of Canada Post as expressed in Section 5, Sub-section 2 of the *Canada Post Corporation Act* requires the Corporation to maintain basic customary postal service and have regard to services, human resources and financial self-sufficiency. In this case, financial self-sufficiency means the discontinuance of the Corporation's reliance on the public purse except insofar as the Corporation is directed by Government to provide services that it would not otherwise provide or to charge less for services than is required to meet its costs.

At present, the Corporation's deficit is covered by a transitional subsidy which is scheduled to end after 1985-86. It also receives \$55 million a year to compensate for its unrecoverable costs in extending Second Class rates to publishers at less than cost. A further \$170 million is being paid annually by Parliamentary vote to finance the adjustment of its infrastructure on Second Class mail. This amount is to decline to \$100 million in 1986-87 and to be removed thereafter. Canada Post is not compensated for providing Parliament itself with free postal service valued at about \$10 million a year. Under current Government planning, the Corporation will receive no Government funding other than the \$55 million a year Second Class mail subsidy beyond 1986-87.

These subsidies were established at the time of the creation of the Corporation. Targets for the reduction each year of the transitional subsidy were negotiated by the Corporation and the Government. These targets were set at \$400 million in 1982-83, \$300 million in 1983-84, \$350 million in 1984-85, \$200 million in 1985-86, and nothing in 1986-87. Actual reported deficits were \$262 million in 1982-83, \$306 million in 1983-84, and \$347 million in 1984-85.

The targets have imposed an important discipline on the Corporation for both its management and employees.

Implicit in any discussion of self-sufficiency is the assumption that the users of the postal system will pay the total cost of the services provided. The acceptable exception to this 'users-pay' position is that specific limited subsidies may be provided to accomplish public policy objectives. The amount of such subsidy is for Parliament to determine, as it has in the past in the case of Second Class mail. Beyond this type of exception, however, the Committee is agreed that the cost of the postal system should be borne by its users. It is the users — particularly the business community which generates about 80% of all mail — who determine both the volume and type of mail and thus create the demands on the Corporation. Charging the users cost-based rates will ensure the most rational use of the mails as a medium of communication, particularly when choices are available.

It is apparent that the Corporation will not break even in 1986-87 without additional Government subsidies. There are a number of reasons for this. One is the over-optimism about the Corporation's ability to generate additional business revenue and to contain costs. Another is the difficulty in obtaining proposed rate increases. As well, the Corporation has placed far too great a reliance on potential yields from new ventures such as the extension of electronic mail services and the revitalization of its parcel business.

One area where the Corporation could earn new income is by receiving interest on its cash float. The nature of its operations results in it having large cash balances from prepaid postage and other sources amounting to some two to three hundred million dollars at any point in time. Although the Act permits the Corporation to enter into banking arrangements, the Minister of Finance, because it operates at a deficit, requires that Canada Post deposit its cash in the Consolidated

Revenue Fund where it does not earn interest. In return, the Corporation does not pay interest on its short term borrowings from the Consolidated Revenue Fund. It is not clear which party benefits most from this arrangement. Nonetheless, receiving and paying interest would be a more business-like approach, would provide a more accurate picture of the Corporation's finances and, at the same time, would be an incentive for astute financial planning.

Any ongoing company must expend funds on capital investments to preserve its assets or replace them over time. Canada Post Corporation, with net assets in excess of \$1.3 billion, excluding land, has spent an average of about 3.7% of that amount on capital expenses annually since incorporation. The Corporation should commit sufficient capital funds to maintain the efficiency of its operations. Its asset base is not being adequately maintained. Ultimately, this ensures the running down of the Corporation. It merely delays major expenditures which are currently beyond the Corporation's capacity to fund.

Included in the assets provided to the Corporation at the time of its creation were land and buildings located across Canada. Some of this real estate is located in prime downtown locations which, at an earlier time, may have been imperative for efficient postal operations. However, a modern postal system can function quite effectively from locations more removed from the centres of cities. Accordingly, there exists a considerable potential for the Post Office to divest itself of many of its downtown holdings and use the funds obtained to acquire more suitable premises in less valuable locations.

The Committee, therefore, recommends that:

- 17. The Corporation continue to be required to be financially self-sufficient in order to relieve taxpayers of the need to subsidize users of the postal system, beyond those subsidies specifically provided for by Parliament.**

To this end, the Committee further recommends that:

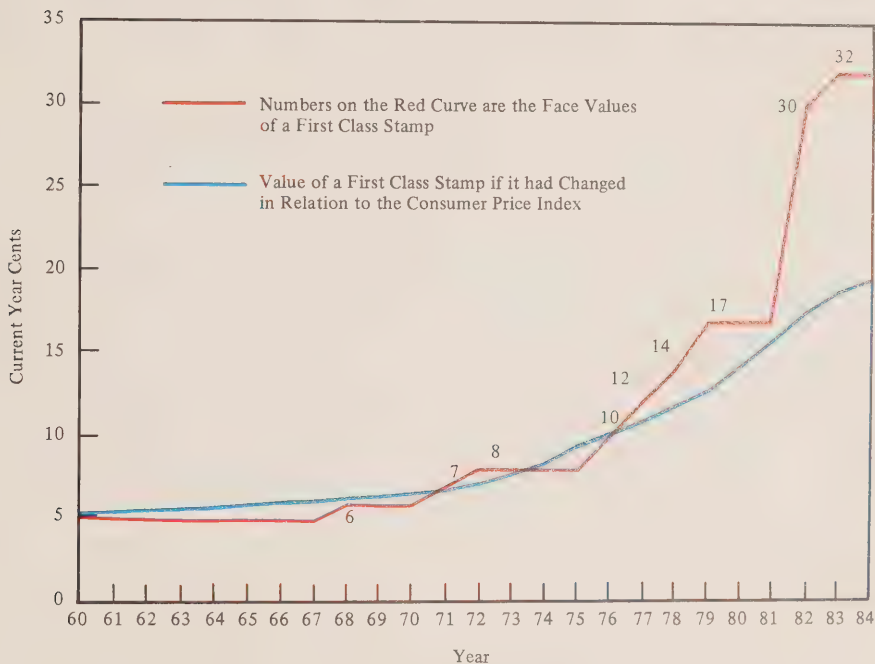
- 18. The Corporation be reimbursed by the Government of Canada for all parliamentary free mail and other activities dictated by considerations of public policy.**
- 19. The Corporation be allowed to manage its funds in order to take advantage of interest earnings on its cash float. Correspondingly, the Corporation should be required to pay interest on its short term borrowings from the Government of Canada.**
- 20. The Corporation be encouraged, once it achieves financial self-sufficiency, to raise its capital borrowing requirements in the private capital markets and that capital expenditures be justified on a cost-benefit or cross-subsidization basis.**

F. Third Party Regulation

Throughout the recent history of the Post Office, dating from 1960, rate increases have been erratic and unpredictable. As detailed in Chart 4, rates remained static for as long as seven years before beginning to move upward in a more regular pattern in the mid-1970s. The process of rate review by the old department culminated at Cabinet level. As a result, decisions on the timing of increases were, understandably, always highly dependent on political considerations.

CHART 4

Comparative Changes in the Face Value of a First Class Letter Stamp and the Consumer Price Index



When the Canada Post Corporation was established, the *Act* provided for a more expeditious process for revising rates. It called for publication of the proposed new rates in the *Canada Gazette* and submission to the Governor-in-Council (the Cabinet) followed by a maximum delay of 60 days before Governor-in-Council approval. Nonetheless, the opportunity continues to exist for interest groups to exert pressure on the Cabinet in anticipation of forthcoming rate increases. It is also possible for Cabinet to discourage the Corporation from making applications for rate increases.

This is an intolerable situation for a Corporation charged with the responsibility of becoming financially self-sufficient and faced with rising costs of labour and other services. Corporate financial planning requires a reasonable expectation of matching revenues to costs. Alternatively, if the Corporation is to be constrained in any way from seeking rate increases, it must be free to reduce its costs. Unfortunately, here too political considerations have prevented the Corporation and

its predecessor from reducing costs by, for example, shutting down uneconomical small post offices. It is the prerogative of Government under the legislation on Crown corporations in the *Financial Administration Act* to give direction to Canada Post Corporation. It is, therefore, quite legitimate for the Government to direct the Corporation not to shut down small post offices. However, if such direction results in cost to Canada Post, the Government should provide adequate compensation.

Both the U.S. and Australian postal services refer proposed postal rate increases to a third party. This has the advantage of removing the question from the political arena. A similar insulation of Canada Post from potential political intervention would give the Corporation greater flexibility in tailoring its rate structure to its revenue requirements and to market forces. A frequent complaint of major users of the postal system at our hearings was that rate increases are introduced without sufficient warning, thus impairing ability to budget for the increases. They urged that at least 6 to 12 months notice should be given before new rates are imposed. Third party rate regulation would provide early warning to users of impending increases.

There would, of course be difficulties in the short term in introducing third party regulation of postal rates. The biggest of these problems would be the need for the Corporation to justify its proposals in the face of objections from postal users. To do so, it will require solid information on its costs of doing business. Canada Post Corporation does not have, at present, sound procedures for determining and analysing costs. Developing costing methodology for a system as complex as Canada Post will take time, probably two or three years, and consume scarce personnel and financial resources. This should not be allowed to delay the implementing of third party regulation.

It must be noted that there are significant costs associated with third party rate regulation. Whichever regulatory body is chosen (the Canadian Transport Commission (CTC), the Canadian Radio and Telecommunications Commission (CRTC), or a new agency created for this purpose) it would need resources of as much as \$3.5 million per year and as many as 40 staff members to do the job. The Corporation would also require qualified expert staff capable of preparing applications and responding to challenges from intervenors. The Corporation's costs would probably be similar to those of the regulatory agency.

Finally, although third party rate regulation would be of value in any event, it would be of much greater advantage to the Corporation if it were not ultimately subject to appeal to Cabinet as are the current decisions of both the CTC and the CRTC. If Ministers are to be shielded from pressure to block postal increases — and, by inference, the increased risk of having to continue subsidizing Canada Post — decisions of the regulatory body should be appealable only to the Courts and then only within specific limitations provided for by law.

Furthermore, the regulatory body's function, as is the case in the United States, should not be discretionary. It should be limited to setting rates that are justified by the Corporation's mandate, particularly its mandate to operate a financially self-sufficient postal service.

The Committee therefore recommends that:

- 21. The Corporation be regulated in its rate increases by a neutral third party regulatory agency, and that the third party be limited in its regulation to the compliance of the Corporation with its mandate for self-sufficiency.**
- 22. There be no appeal to Cabinet from decisions of the third party regulator.**

G. Labour Relations at Canada Post

The members of the Committee are unanimous in agreeing that they have never seen labour relations in any jurisdiction that are as acrimonious as those that exist between Canada Post Corporation management and the postal unions. They are poisonous to the point of the potential destruction of the enterprise. There is a clear lack of trust on the part of each side — management and labour. The relationship is more reminiscent of a class war than any kind of pursuit of mutual objectives.

In some cases, management initiatives such as the mechanization program and the construction of large metropolitan area postal plants with up to 26 acres under one roof have been poorly implemented, and consequently created hostility with employees. Similarly, union rigidity on work rules has hampered management's ability to staff economically, to meet surges in the mails or to improve productivity. Both these elements have worked to the financial detriment of the Corporation.

Contract interpretation disputes become the source of friction throughout the duration of contractual agreements. Thousands of grievances are filed by the major unions annually. There can be little doubt that the large number of grievances registered by the key unions has a negative effect on productivity. During the fiscal year 1984-85, the Canadian Union of Postal Workers (CUPW) filed a total of 20,797 grievances while the Letter Carriers Union of Canada (LCUC) filed 4,001 and the other three CLC affiliated unions filed a total of 1,712. In the first quarter of the current fiscal year, the rate at which grievances are being filed has risen substantially: CUPW has filed 7,039, the LCUC 3,453 and the other three unions combined 752. Not only is the total number of grievances excessive by most industrial standards but the ratio of disputes referred to arbitration is also high. For example, in the fiscal year 1984-85, more than 6,700 grievances were referred to arbitration by the CUPW. It must be noted that the unions claim the volume of grievances arise out of management ignoring the terms of the collective agreements and that health and safety conditions in the plants are poor. Management, on the other hand, maintains that excessive use is made of the grievance machinery.

Processing of grievances is time-consuming for both union leadership and management. At Canada Post this problem is perhaps exacerbated by the fact that employees are represented by not less than eight bargaining agents and 26 bargaining units. A dispute with even the smallest of unions can potentially bring the whole mail system to a standstill. With bargaining units negotiating at different times as their contracts expire, it is not difficult to visualize an almost constant series of "windows" during which strikes could occur. The situation is a problem for management in having to contend with successive negotiations. It is also a problem for employees who, having settled their own negotiations, are vulnerable to breakdowns in the negotiations of other units. It is also extremely disruptive to consumers who, for the most part, still rely on the mails for their correspondence.

Many people urged the Committee that the right to strike should be removed from postal employees. The Committee is not of the view that the clock can be turned back in this way. The challenge is to reconcile the interests of Canada Post and its workers.

Union criticism of Canada Post has often focused on first line supervisors who are themselves unionized as members of the Association of Postal Officials of Canada (APOC). Incidentally, the Committee doubts the wisdom of supervisors — and postmasters — being unionized.

Management criticism of the unions centres on a perceived rigidity of work rules and performance measurement. Both parties appear oblivious to the ultimate result of their enduring conflict and to the fact that the course they are on will in the end lead to the demise of Canada Post as we know it. Such an outcome is inevitable unless the climate of labour-management relations improves dramatically. Everyone will lose.

The Committee is aware of the growing trend of corporations to enhance their training programs at all levels. The Committee believes that Canada Post should increase the emphasis it gives to training. The U.S. Postal Service, for example, has established a management academy, now officially designated the William F. Bolger Academy, to provide supervisory, managerial and specialized training programs for postal employees. During 1984, the Academy offered 83 different courses and trained almost 20,000 students. While the U.S. Postal System has approximately twelve times the number of employees that the Canadian system has, nonetheless, Canada Post's ongoing needs for both management and specialized training are large enough to sustain a continuing program of this type. The cost of such training should be regarded as an investment in more effective operations.

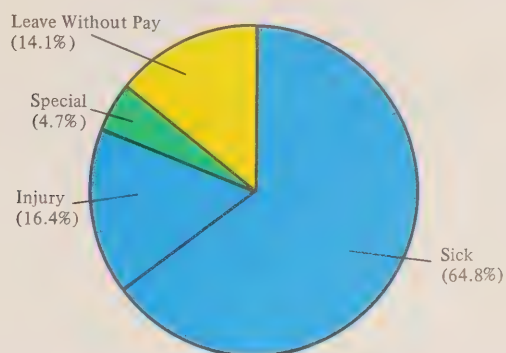
One major area of current concern relates to the union response to management's efforts to reduce absenteeism. Management has determined that absences, due to illness or on the job injuries in Canada Post, are substantially higher than in either the public or private sectors of the economy. Comparisons with data on the U.S. Postal Service indicate that Canada Post Corporation employees consume roughly twice as much sickness and injury leave as do their U.S. counterparts. Sick leave and injury leave utilization, when examined on a divisional basis within Canada Post, shows wide variations but, in general, it consistently runs at twice the regional level of both industry and the public service. The unions, in response to management's questioning of the reasons for absences on sickness or injury leave, allege harassment and persecution of their membership. They also contend that sick leave is a negotiated benefit and that employees who conserve it, get no compensation for unused sick leave on retirement. In this respect, it is interesting to note the American experience. The U.S. Postal Service has embarked on an aggressive accident prevention scheme which has apparently worked well. Also, U.S. Postal Service employees are encouraged to accumulate unused sick leave which is then applied as a credit against their pension entitlement on retirement. While this system cannot be directly applied in Canada by virtue of the difference in pension plans, its use as an incentive to conserve sick leave appears to have been successful in the U.S. Since introduction of the scheme in 1980, absenteeism has declined by over 15%.

Chart 5 demonstrates that in 1984 CUPW workers were absent 16 days on average due to illness or injury on the job, LCUC workers were away 17 days, and all Canada Post employees averaged about 16.5 days. This contrasts with approximately 7.5 days for workers in the transportation, utilities and communications sector; slightly less than 6 days in the commercial services sector (which includes employees of private sector courier services); 8.5 days for public administration employees; and 6 days for all sectors of the economy. These data include workers in manufacturing plants such as automobiles, steel making, the mining industry and similar sectors whose working environment might be expected to be at least as dangerous as that of the Post Office, if not more so.

It is also very evident in looking at absentee statistics that there are major differences among the nine geographical divisions within Canada Post. While the unions have argued that the absentee record in Canada Post is largely a result of on-the-job injuries, it is difficult to understand the variations among the postal divisions. CUPW frequency of sick and injured absences in 1984, for example, showed approximately 20 days in the Montreal and Rideau Divisions (Ottawa and District) while running approximately half that in the Mid-West Division (Northern Ontario, Manitoba and Saskatchewan) and two-thirds in the Atlantic, Pacific and Foothills (Alberta and N.W.T.) Divisions. The statistics for LCUC workers are similar while those of APOC are somewhat better as can be seen from Charts 6, 7, and 8.

CHART 5

**Percentage of All Leave, Other Than Vacation,
Total Canada Post Employees**



**1984 Sick and Injury Leave for CPC Employees
and Other Economic Sectors**

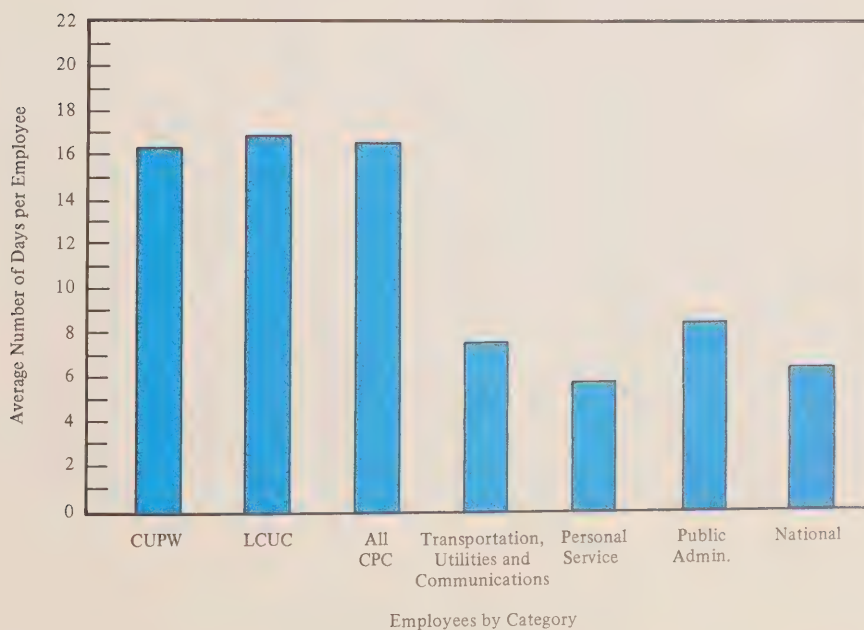
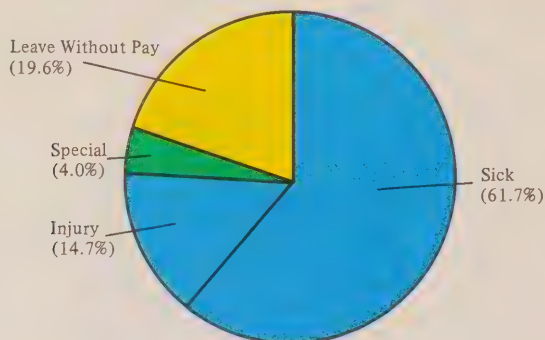


CHART 6

**Percentage of All Leave, Other Than Vacation, for
Canadian Union of Postal Workers Members**



1984 Sick and Injury Leave – Canadian Union of Postal Workers (CUPW)
Comparing Industrial Averages in Provinces/Regions to Canada Post Divisions

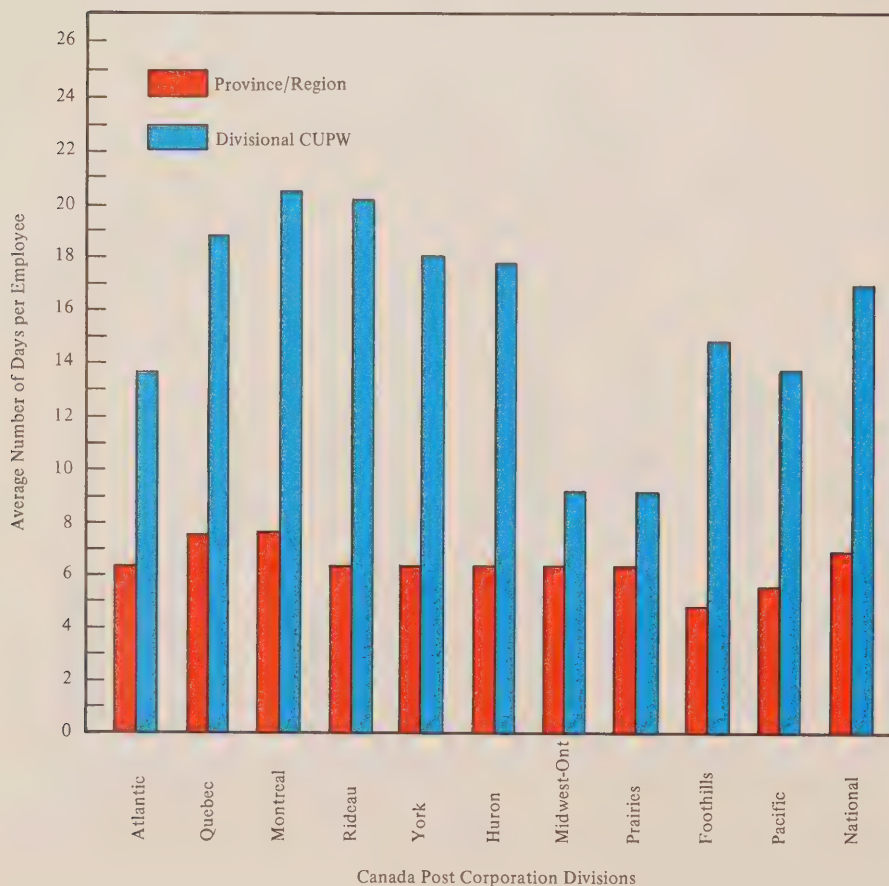
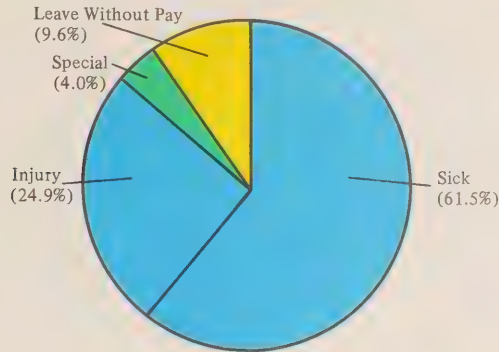


CHART 7

Percentage of All Leave, Other Than Vacation, for Letter Carriers' Union of Canada Members (LCUC)



1984 Sick and Injury Leave – Letter Carriers' Union of Canada Members (LCUC)
Comparing Industrial Averages in Provinces/Regions to Canada Post Divisions

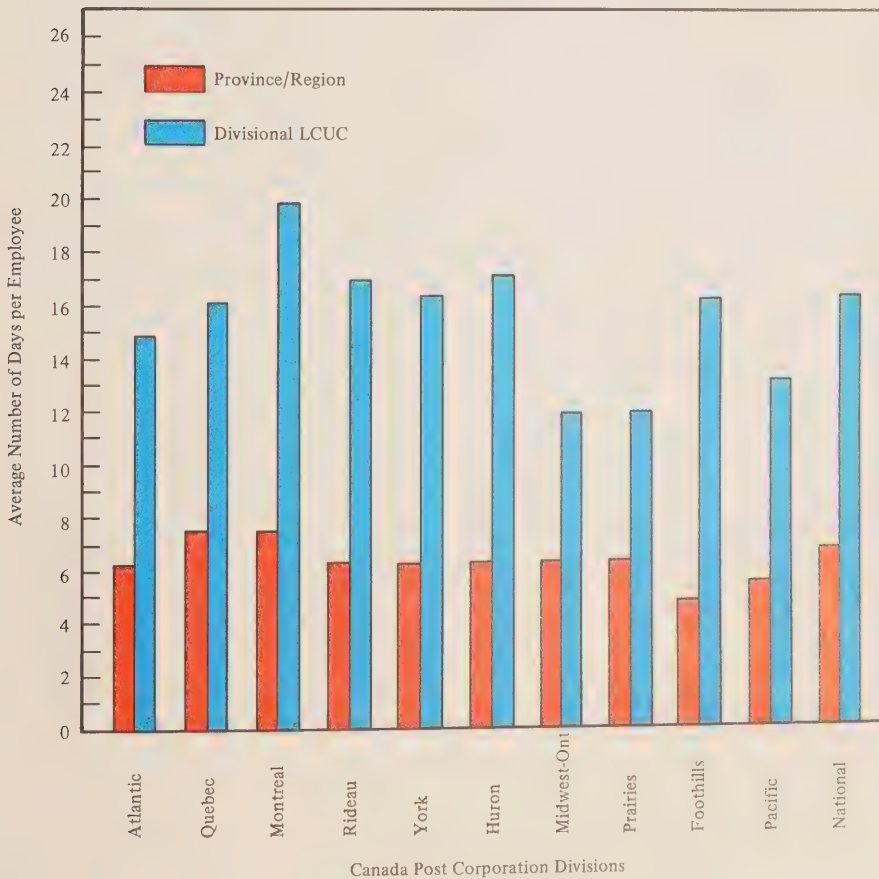
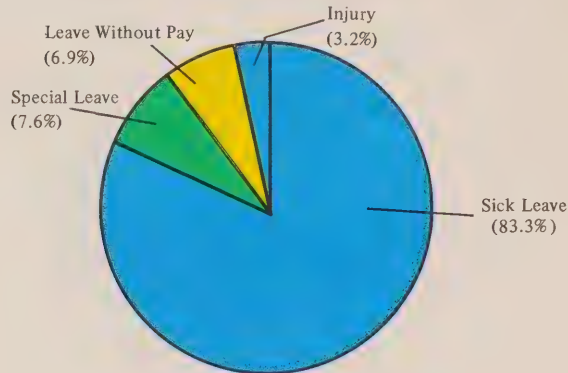
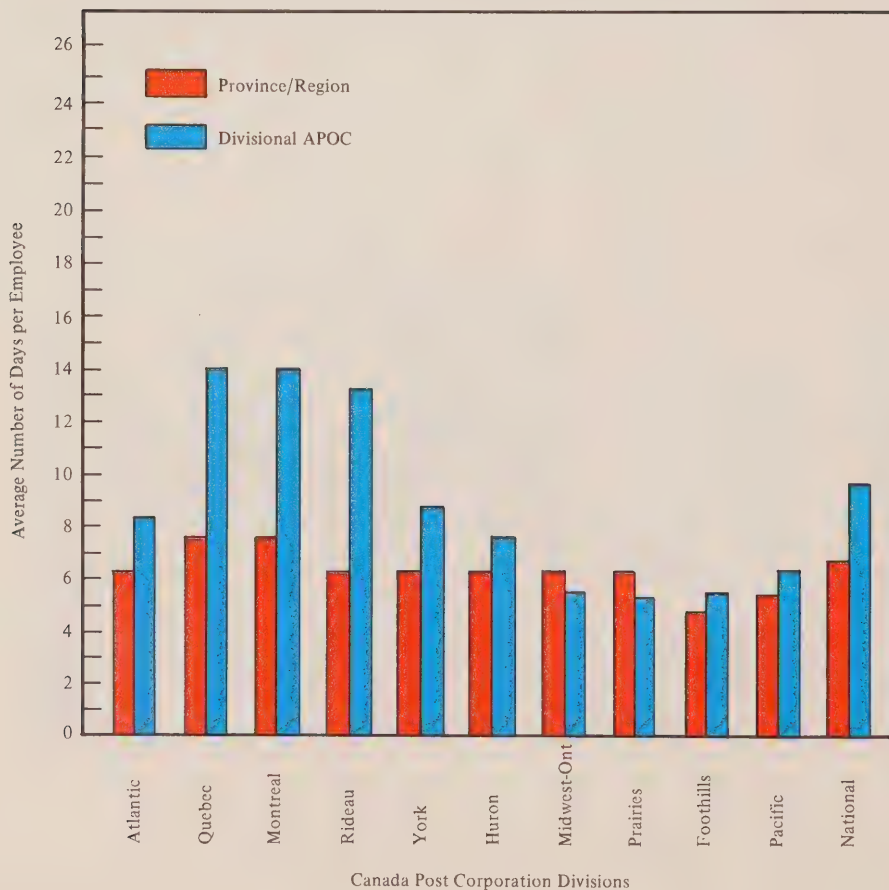


CHART 8

**Percentage of All Leave, Other Than Vacation, for
Association of Postal Officials of Canada Members (APOC)**



**1984 Sick and Injury Leave – Association of
Postal Officials of Canada Members (APOC)**
Comparing Industrial Averages in Provinces/Regions to Division



The Committee recommends that:

- 23. The Corporation jointly with its unions seek to develop new methods of consultation and co-operation which will permit the settlement of issues of importance to either group outside of the grievance procedures mechanism.**
- 24. The Corporation explore with its major unions, opportunities for improving the quality of working life in postal plants and the possibility of introducing incentives to reward employees for improved productivity.**
- 25. The Corporation work closely with its major unions to identify hazardous work areas and conditions and take the necessary steps to improve health and safety conditions in the work place.**
- 26. The Corporation take steps in its negotiations with postal unions to eliminate restrictive clauses impeding the achievement of efficiency in operations.**
- 27. The Corporation in co-operation with the unions reduce absenteeism to normal industrial levels.**
- 28. The Corporation examine its management structure with a view to reducing the number of levels between employees and top management.**
- 29. The Corporation establish a postal service college for the delivery of supervisory, managerial and specialized training programs. This should result in individuals receiving a certificate of completion equivalent to a diploma.**
- 30. The Corporation should give high priority to rigorous and continuing job training programs.**
- 31. Steps be taken to consolidate the number of unions in Canada Post.**

The Committee also recommends that:

- 32. The Government develop a contingency delivery system for the movement of mail in case of national emergency.**

Further recommendations that impact on labour relations will be made at the end of the next section which deals with productivity and overlaps with this section.

H. Productivity at Canada Post

One of the fundamental problems in managing the Post Office relates to the fact that mail activity is determined not by the process, but by customers who may create surges which impact on the ability of plants to cope with unforeseen demands. At such times, additional workforce should be added in order to maintain acceptable performance targets. However, matching the workforce to the mail flow is made difficult by various provisions in the collective agreements governing the use of part-time or casual staff when additional labour is required.

Unions have been remarkably successful in achieving gains for their membership well beyond those found in comparable public service and private sector employment. This is not a criticism of the unions who should seek to maximize the benefits for their rank and file, nor is it criticism necessarily of management which may have tried to withstand pressures from employees in combating strikes only to have settlements dictated by Government responding to public pressures in the national interest. As can be seen from Chart 9 it is clear that wage costs have risen at a far more rapid rate than mail volume and other operating costs such as transportation. It is important to note that the U.S. Postal Service is required by law to compensate its employees at rates that are comparable to those paid in the private sector. Some union leaders who appeared before us, however, stated that the Canadian differential was justified by the unique nature of the work.

Between 1963 and 1984, mail volumes requiring processing increased by a total of 25% while operating costs (excluding personnel costs) expressed in *constant dollars* increased by approximately 75%. Personnel costs on the other hand, rose much more rapidly, more than tripling in *constant dollars* in the same period. Increases in personnel costs during the period were attributable to both growth in the total number of employees and to increases in wage rates.

Similarly, operating costs per million units of mail (including personnel, transportation, accomodation, and other elements) more than doubled in constant 1960 dollars, rising from approximately \$65,000 at the beginning of the period to in excess of \$140,000 (115%) in 1984, despite the introduction of mechanization in the mid-1970s (see Chart 10). In short, Canada Post has become increasingly inefficient in mail processing while at the same time facing intensified competition from the private sector and major inroads into its base business by technological change.

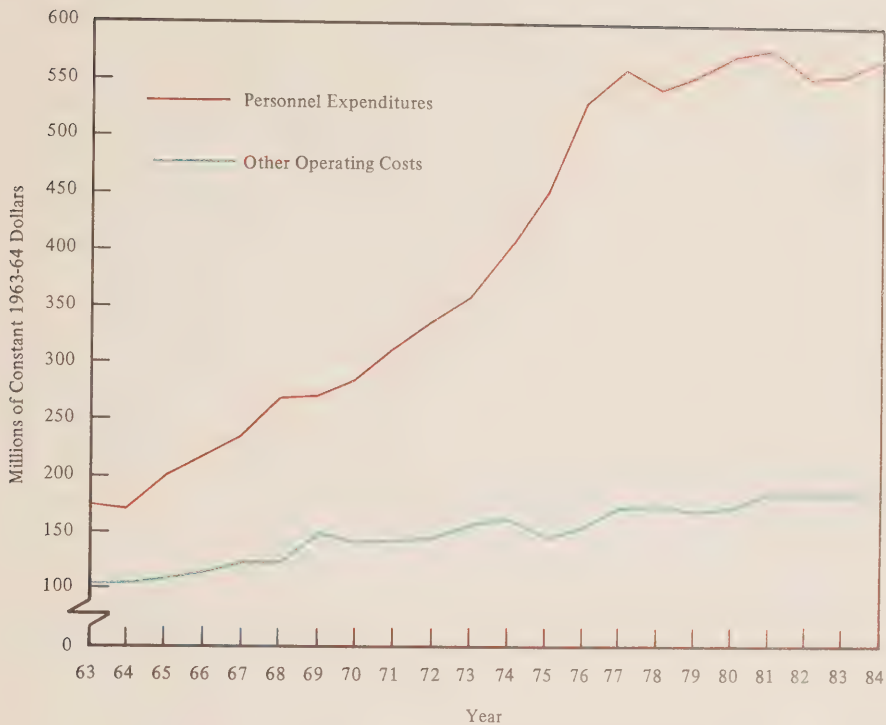
It is interesting to contrast Canada Post productivity with that of its U.S. counterpart over the past dozen years. In 1972, both systems were roughly equivalent in processing of units of mail in constant dollars. By 1984, however, the U.S. output had oustripped Canada's by more than 50% (see Chart 11).

The Corporation is hampered in effectively responding to competition by a lack of adequate costing data. At the moment, the Corporation is in the process of completing a major costing study on Second Class mail. While it has plans to develop similar costing systems for other classes of mail, completion of such studies will take a considerable period of time. As a result, some of its growth areas (notably Third Class unaddressed mail) may be underpriced and may not be generating the revenues needed to achieve an adequate return on its handling.

A commission of approximately 1.9 cents per piece is given to letter carriers for delivering Third Class unaddressed mail. Letter carriers can earn substantial extra income from this source. This may actually work to the detriment of other higher priority classes of mail. Letter carriers faced with large volumes of all types of mail may be tempted to defer delivery of heavier Second Class mail in order to earn the additional income available from commissions on Third Class unaddressed mail.

CHART 9

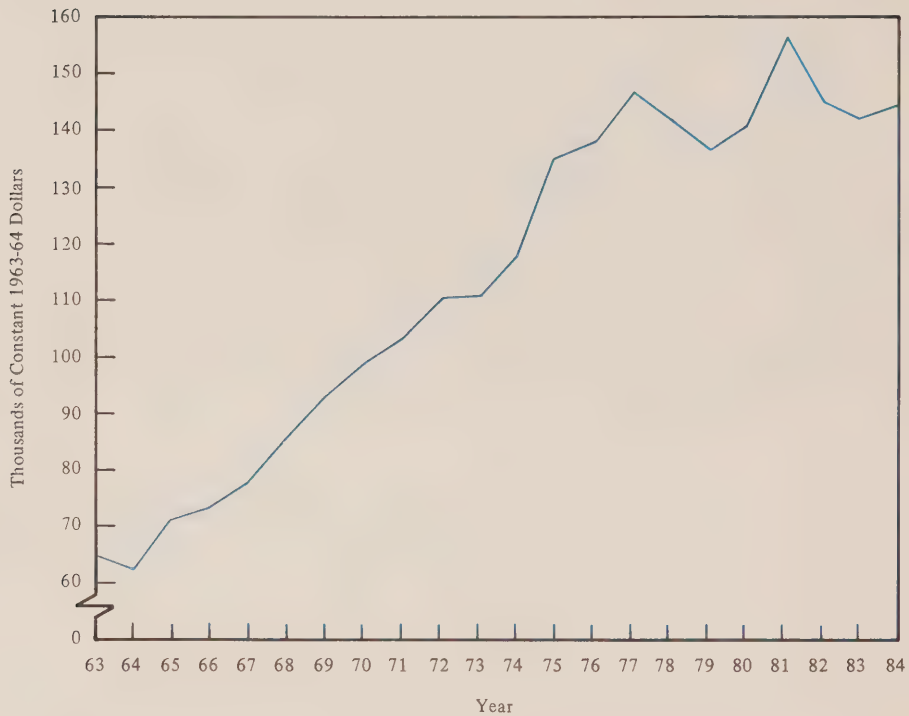
Personnel and Other Operating Costs
1963-64 to 1984-85



Productivity in the Post Office is difficult to measure since related revenue and cost data is lacking. As a consequence, present data cited by the Corporation to indicate improvements in efficiency, while useful in limited specific areas, must be regarded with scepticism as an indicator of general improvement in productivity. For example, when the total volume of worked mail is compared to the total person-years consumed, it is clear that a substantial fall-off in productivity occurred with the introduction of mechanization and that this has not yet been fully recovered. The prediction that equipment capable of processing thousands of letters per hour would greatly bolster productivity has not come to pass. Similarly the capacity for presortation has apparently not enhanced productivity. Large volume mailers are able to obtain substantial discounts on postage by presorting their mail before delivering it to the Post Office. Despite the fact that increasing numbers of such mailers take advantage of this discount, and that the Post Office's mechanized equipment greatly reduces handling of this presorted mail, productivity remains at lower levels than those recorded before mechanization. While no definitive analysis has been done to determine why output did not increase, it is clear that obstruction by the members of the Canadian Union of Postal Workers in carrying out their "ban the code" campaign did not help. On the other hand, training and consultation prior to implementation was insufficient to produce a smooth transition. Indeed, the sharp drop in efficiency of mail processing which coincided with the introduction of the new equipment suggests that, if this were the only variable, continuation of manual sorting operations might have yielded a higher level of productivity. (See Chart 12.)

CHART 10

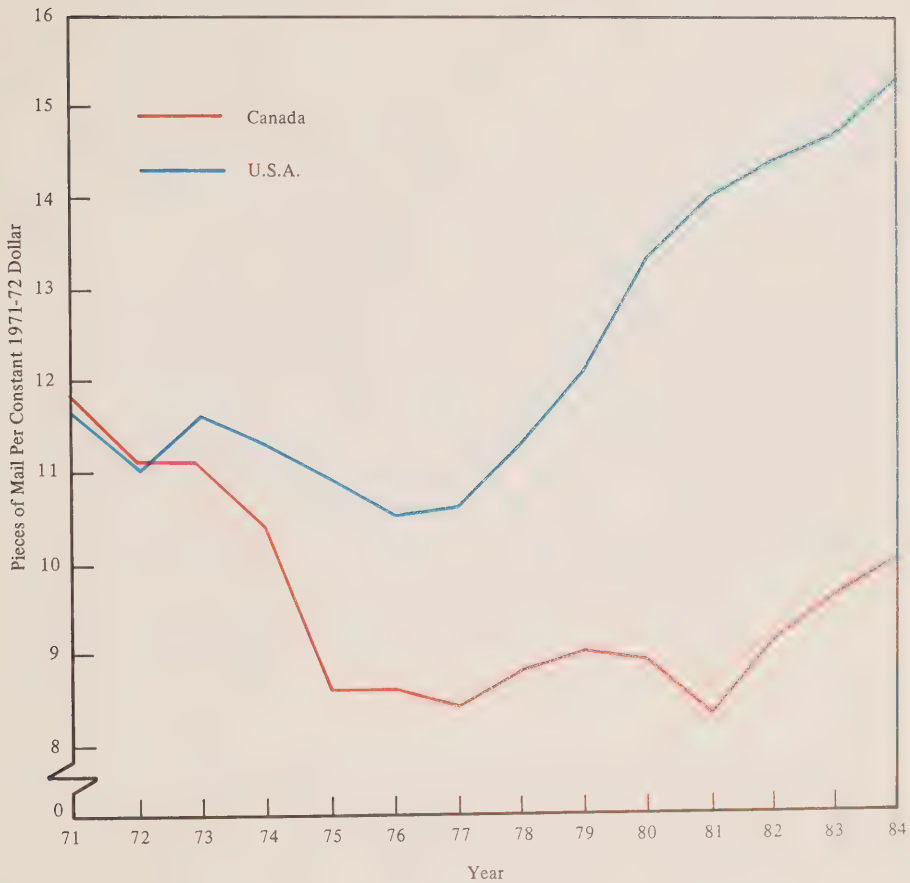
Cash Operating Costs per Million Pieces of Worked Mail
1963-64 to 1984-85



In this respect, it is interesting to note the Australian experience as related to the Committee by the Managing Director of Australia Post, Mr. D.H. Eltringham. The Australian Post Office, in moving into mechanization in the mid-1960s, built a large facility — the Redfern Plant — in Sydney to handle mail for New South Wales, the most mail-intensive state in the country. The plant was on the scale of some of the large Canadian plants which were built several years later. The Australians found that the plant was an “industrial monster”. Standards of performance deteriorated and attempted remedies consistently failed. Australia Post decided in 1978 to close the Redfern Plant and decentralize. It spent almost \$80 million to construct a number of small plants each having a workforce of about 450 employees. The experiment has worked. Not only have service levels been restored, but labour relations have improved dramatically.

CHART 11

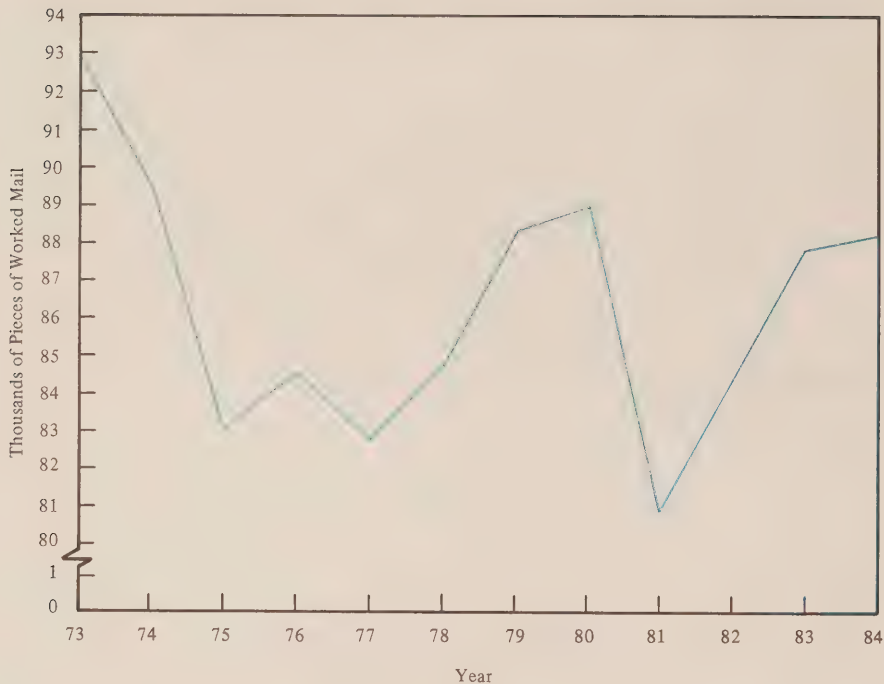
Pieces of Mail Per Constant Dollar of
Total Personnel Compensation and Benefits



Some union practices certainly have an adverse effect on the ability of the organization to handle mail expeditiously. For example, in the case of CUPW, seniority prevails in determining the shifts that inside sorters work. Newly hired sorters are typically assigned to the midnight shift where they remain until they acquire sufficient seniority to advance to the afternoon shift and ultimately to the day shift. This process takes several years. As a result, the most experienced sorters are usually those assigned by right of seniority to the day shift. Most of the mail handled in post offices is processed after the close of business and before the beginning of letter carrier delivery the following morning. Relatively little mail is, in fact, sorted during the day shift. Consequently, many of the most experienced sorters are assigned to counter duties, selling postage to the public. This is certainly not the most efficient use of their skills. While it is not management's prerogative to interfere with internal union arrangements, it would be in the best interests of the Corporation and its employees to have its most capable resources used most effectively in ensuring the prompt handling of all mail.

CHART 12

Worked Mail Volumes per Person Year
1973-74 to 1984-85



In the same vein, existing contractual provisions in the letter carriers agreement give full-time letter carriers the first right of refusal in replacing other carriers who are absent on vacation or through illness. In other words, a letter carrier who has completed his or her own walk is entitled to pick up an absent colleague's bag and do at least a portion of that individual's walk. The substitute carrier is paid time and a half for the additional work. If this rule did not apply, the Corporation could replace absent letter carriers with casuals at straight time, and thereby save 50% on the direct incremental labour cost. In light of the high level of illness and injury leave for letter carriers, this restrictive clause carries a very high price for the Corporation and constitutes a benefit of major significance to the letter carriers. It also creates an incentive for maximizing frequency of absences.

It should also be noted that letter carriers, virtually alone among Canada Post employees are on an incentive pay scheme. They are assigned measured walks intended to require approximately eight hours of work to complete. The measurement is based on certain assumptions. First, that the individual proceed to and from the walk using public transit; second, that normal work breaks and lunch hours are taken; third, that they walk at a normal gait using sidewalks, driveways, etc. In fact, letter carriers often use personal transportation, walk at a fast pace, and cut across lawns and over hedges. As a result, it is not uncommon for a letter carrier to complete his or her assigned walk in four or five hours. There are no grounds for complaint, (except perhaps from irate

homeowners objecting to trespassing on lawns) insofar as the individual has given full value for a negotiated wage rate. The overtime priority clause, while also the result of negotiation, however, has much more serious implications. There are grounds for complaint when a carrier who, while still being paid for an eight-hour shift, goes on during that time to earn an additional time-and-a-half for three or four hours by delivering an absent colleague's route as well.

This system also creates a potential for delaying delivery of the mail. Replacement of an absent letter carrier by a casual, for example, ensures that the walk will be delivered on roughly the same schedule as it would have been had the absence not occurred. The necessity to offer overtime ensures that the mail on the un-manned walk will not be delivered until the replacement's own duties have been completed. While this may not be a great concern, in the case of residential walks, it can have serious consequences for business and commercial routes and provides, implicitly, further grounds for criticism of the Corporation and its staff.

Improving productivity must become the goal of all Canada Post employees, from the most senior executives down through the various levels of management (of which there are too many) to the first line supervisors, inside workers and letter carriers. When improving productivity is accepted as the goal, better service will follow. An incident which came to the Committee's attention demonstrates the point. The Committee interviewed a middle manager who, as a young supervisor, had some considerable success at a major postal station in motivating his people through incentives. His employees not only achieved much higher levels of productivity but also recorded lower rates of absenteeism and registered fewer grievances than before the experiment began. Unfortunately, the experiment which was based on allowing nightshift workers to go home early when their work was done, was brought to a halt, perhaps because the practise of some workers leaving before others was found to be disruptive. Nonetheless, it demonstrates that well-thought out incentives, universally applied, could be effective tools in improving productivity and service.

In light of these considerations and of the considerations outlined in the section on Labour Relations, the Committee recommends that:

- 33. The Corporation, as quickly as possible, investigate the optimal size and location of postal plants to best serve the public.**
- 34. The Corporation review the network of postal installations in light of current demographics with a view to making adjustments to assist in meeting reasonable service standards.**
- 35. The Corporation investigate the use of incentives, including a team leader approach, to improve output and employee morale, particularly in mail processing.**
- 36. The Corporation continue to contract the operation of sub-post offices and explore the feasibility of contracting out more of its ancillary services.**
- 37. The Corporation reduce its overtime usage by greater reliance on improved scheduling of staff and use of part-time and casual workers to meet surges in demand.**
- 38. The Corporation re-examine its employee suggestion award plan to ensure that adequate encouragement and recognition is provided for employees to generate suggestions which will improve productivity.**

I. Canada Post Competition With the Private Sector

It has been argued by the postal unions and some members of management that the Post Office should be free to compete vigorously with the private sector, even in non-postal areas, in order to maximize its revenues and ensure its survival. This was attempted in the Consumers' Distributing experiment where local post offices were used as catalogue outlets. It has also been urged on the Government for such areas as the payment of bills, financial services, wrapping parcels, sale of incidental items such as souvenirs and stationery. Assumptions have been made, though not supported by evidence, that such ventures would be profitable. However, large commitments of investment in staff and facilities would be required to test these theories. There would also be a risk that the Corporation, subsidized to the extent necessary to maintain its operations while exploring such business, would be competing unfairly with the private sector. Indeed, the Committee agrees with some of the Corporation's competitors who, while welcoming competition from Canada Post Corporation, urged that the Corporation be required to break even before being permitted to enter into other areas of activity in order to ensure that the Corporation's ventures are not unfairly subsidized by public funds.

The Committee is convinced that Canada Post must devote its energies to providing Canadians with a satisfactory level of service before it branches out into new activities. The Committee therefore recommends that:

- 39. The Corporation be allowed to compete in new market areas provided that competition is based on fair market costs without Government subsidy.**

J. Parcel Post

It has been noted earlier that Canada Post has lost substantial volumes of parcel business over the last quarter century. The Corporation has prepared plans for very large investments to recapture parcel business, presumably attracting it away from railway express, airlines, bus companies and other private carriers. No evidence has been presented to the Committee that such investments would be justified by the expected returns.

The Committee, therefore, recommends that:

- 40. The Corporation make no investments in parcel post processing which will require a payback of longer than three years duration.**

K. Technology and the Future of Canada Post

Coping with technological change is not new to the postal system. Since its earliest history, it has progressed through various modes of transportation, ranging from the primitive to the sophisticated. It has also had to cope with changing patterns of communications arising out of the growth of telecommunications. New means of communicating by using telegrams or telephones did not eliminate mail services but did materially affect the rate of growth. In spite of the continuing introduction of new communication technologies the volume of hard copy transmission has continued to increase at a moderate rate although it has been decreasing as a percentage of the total communications market.

More recently, rapid developments in micro-electronics have created almost unimaginable capabilities for rapid exchanges of information. One is forced to consider what the role of the Post Office is likely to be in the 21st century when micro-electronics capabilities have become cheaper and more widespread in their application.

Today, modern offices are able to communicate directly from computer to computer, either using electronic memory and/or hard copy printouts. Some systems have their own "electronic mail boxes". Correspondence received in the "mail box" is stored until requested by the addressee and can be filed for future reference. Links to high-speed printers can provide hard copy records almost instantly, if needed. Soon, we can expect to see technologically more advanced transmission of invoices, statements and other correspondence between businesses without reliance on either the mails or private courier systems.

Larger businesses may soon find it more economical to invoice electronically and recover payment by electronic funds transfer. In the meantime, many small businesses have organized their operations to permit them to deliver their invoices with the goods ordered and at the same time pick up payment for previous orders, thus bypassing the postal service. In short, business mail, which now constitutes more than 80% of postal volumes, is vulnerable to technological change. This may have serious implications for the postal service.

Consumers, too, can use technological developments to bypass the postal service. They may, for example, use the telephone or other electronic means of communication to authorize deductions from checking accounts to pay bills. Clearly, the Government cannot legislate against the march of technology and cannot prevent innovations from altering the demand for postal service.

The postal system is designed to transport hard copy, whether it be in the form of letters, bills, periodicals or advertising circulars. Some of this business is clearly less sensitive to changes in technology. There will no doubt be a continuing demand for the postal system to transport magazines, books, and newspapers in the foreseeable future. Changes in lifestyles and greater reliance on television may also limit growth. Competition from alternate advertising modes will continue to place an upper limit on the volumes of Third Class advertising mail.

The Post Office is left in a perplexing position. As it faces the uncertainties of the future market place, it is required to produce a product which is becoming less essential as time goes on. In such an environment, a private sector company would seek to diversify, thereby reducing its reliance on its most vulnerable product lines. The Post Office, however, exists to provide a relatively specific service to Canadians and has no mandate in law or in fact to diversify into unrelated business ventures. It has been argued that its function as a carrier of communications entitles it to broaden

its base into areas such as electronic mail. Canada Post has already introduced Telepost, Intelpost and Envoypost as initiatives into the world of non-traditional hard copy communication. Some of its senior management have suggested that it have a broader role; it might provide electronic communication in a non-hard copy format, ultimately perhaps resulting in ownership of its own communications satellite capability.

Such initiatives would require huge capital investments and would entail major risks. They also raise fundamental questions of public policy. Should the Post Office be entering a field already or potentially well served by the private sector, particularly if to do so it requires the investment of major public funds or continued subsidization? Also, if the Post Office remains dependent upon federal subsidies, should it be allowed to attempt to compete with other Canadian companies for a share of these other markets?

The Committee's answer to these questions is a categorical "No!" There is no defensible case for Canada Post Corporation, beset as it is by a poor track record in fulfilling its principal function of providing timely and efficient delivery of the mail, to enter into the field of telecommunications, a field which is already being efficiently serviced by others. Entry into this field would require huge capital investment. Canada Post has already indicated in its corporate plans that it would need capital of \$791 million (that estimate may be low) with only nominal returns on the investment predicted for the next five years. In addition to the cost of servicing the debt created there would be a large new overhead burden for the corporation. There can be no doubt that such an undertaking would delay indefinitely any possibility of the Corporation attaining the goal of financial self-sufficiency. The Committee believes that to be unacceptable. Until the Post Office is meeting acceptable service objectives without subsidy, it should not be permitted to enter into major new endeavours. Even when it has achieved these goals, its entry into new fields should be decided on the basis of normal business criteria as to predicted returns on investment.

The Board of Directors of Canada Post, its management and its employees all have a stake in ensuring that the Corporation continues to exist well into the 21st century. Usually, survival implies continued growth or at least maintenance of the status quo. Downsizing is never an attractive option. It is particularly unattractive to an enterprise which does not have the potential of generating increased profits by reducing the scale of its operations. At present, Canada Post continues to experience some growth in mail volumes, but this is mainly in the area of Third Class unaddressed advertising mail, often referred to by the public as junk mail. Growth in mail volumes last year was almost entirely attributable to a 25% increase in Third Class unaddressed mail. This accounted for only 5.4% of Canada Post's total revenues. In the meantime, the level of First Class, Second Class, Third Class addressed and Fourth Class mail remained virtually static.

The Post Office has tried to make itself more effective in the past. In an attempt to retain as much of its business as possible in the face of changing technology and growing competition from carriers, it invested heavily in mechanization during the mid-1970s. As additional opportunities for automating occur, it may wish to mechanize further. Yet, failure to resolve its problems has plagued the organization. Strikes, wildcat walkouts, mis-directed mail, delays in delivery, loss and damage to mail and very high operating costs have made continuing subsidization by Government an essential part of the budget. If these weaknesses continue, the organization will remain vulnerable to technological advances which provide greater incentives for entrepreneurs to offer competing, technologically assisted services.

The Committee recommends that:

- 41. The Government implement direct funds transfer for its social program payments on a voluntary basis to ensure timely receipt of payments.**
- 42. The Corporation not enter the telecommunications business, but that it respond to developments in that field that can be implemented economically within the postal system to enhance its services.**

L. Legislative Mandate

The Committee's terms of reference specifically directed it to assess the legislative mandate of Canada Post Corporation under the *Canada Post Corporation Act*. There are certain weaknesses in the Act which need to be addressed. Perhaps the most glaring of these is the definition of the purpose and mandate of the Corporation. The mandate is expressed in an ambiguous manner and in various unrelated places beginning with Section 5 which is quoted in the introduction to this report. The U.S. Postal Service legislation, by comparison, is a good example of precise legislative drafting. It spells out the purpose and mandate of the U.S. Postal Service in various sections but unlike the *Canada Post Corporation Act*, each section deals with a subject area in an exhaustive manner, and the sections combined provide a coherent, comprehensive and clear mandate.

For example, Section 101 of the U.S. *Act* sets out "Postal Policy" as follows:

- (a) The United States Postal Service . . . shall have as its basic function the obligation to provide postal services to bind the Nation together through the personal, educational, literary, and business correspondence of the people. It shall provide prompt, reliable and efficient services to patrons in all areas and shall render postal service to all communities. The costs of establishing and maintaining the Postal Service shall not be apportioned to impair the over-all value of such service to the people . . .
- (b) . . . No small post office shall be closed solely for operating at a deficit, it being the specific intent of the Congress that effective postal services be insured to residents of both urban and rural communities.
- (c) As an employer, the Postal Service shall achieve and maintain compensation for its officers and employees comparable to the rates and types of compensation paid in the private sector of the economy of the United States . . .

The U.S. Postal Service is given a monopoly not unlike that given Canada Post Corporation, qualified by provisions for the functions of private letter carriers. In this respect, the U.S. *Act* provides that, in addition to other requirements, any letters carried by private carriers must bear postage stamps of the appropriate value for that type and weight of letter. These postage stamps must be cancelled and the letter dated by the private carrier. In this way, the U.S. Postal Service collects as much money from letters sent by private sector carrier as it would had the sender used the Postal Service.

In order to enable the Postal Service to carry out its mandate, the U.S. *Act* has given the Commission the tools needed for that purpose. For example, Section 3621 states that the Governors of the U.S. Postal Service, i.e. its directors, are authorized to establish reasonable and equitable classes of mail and reasonable and equitable rates of postage and fees for postal services in accordance with the provision of the chapter . . . Postal rates and fees shall provide sufficient revenues so that the total estimated income and appropriations to the Postal Service will equal as nearly as practicable total estimated costs of the Postal Service. For purposes of this section, "total estimated costs" shall include . . . operating expenses, depreciation on capital facilities and equipment, debt service . . . and a reasonable provision for contingencies."

Similarly, the U.S. *Act* is quite clear on the role and responsibility of their Board of Governors. Thus, Section 202 of the *Postal Service Act* provides that:

The exercise of the power of the Postal Service shall be directed by a Board of Governors composed of 11 members Nine of the members, to be known as Governors, shall be appointed by the President, by and with the advice and consent of the Senate, not more than 5 of whom may be adherents of the same political party The Governors shall be chosen to represent the public interest generally, and shall not be representatives of specific interests using the Postal Service The Governors shall appoint and shall have the power to remove the Postmaster General, who shall be a voting member of the Board

The Postmaster General is the Chief Executive Officer of the U.S. Postal Service.

The Committee is of the opinion that a clearly worded legislative mandate would be a useful instrument in enabling the Canada Post Corporation to improve its own performance appreciably. The Committee, therefore, recommends that:

- 43. The *Canada Post Corporation Act* be amended to provide a clear statement of the purpose and mandate of the Corporation, consonant with the recommendations contained in this report, and to give the Board of Directors the responsibility and authority to fulfil that purpose and mandate.**

PART IV

Conclusion and Summary of Recommendations

The Corporation needs greater insulation from political and governmental interference. It must also have greater continuity of direction. Ministerial changes have been excessively frequent and this has been disruptive to the continuity of leadership and direction. Since 1970, the average length of time that a Minister has had responsibility for the Post Office has been slightly more than 22 months, barely long enough to come to an appreciation of the complexities and problems of managing such a vast enterprise. The operation of the Post Office is probably the most serious management problem other than the economy facing the Government. It calls for the attention of a Minister who can become familiar with both its leadership and its problems.

The Board of Directors of the Corporation is only moderately effective. It has fewer powers than those generally held by the Boards of private corporations. The position of Chief Executive Officer is a political appointment rather than a prerogative of the Board of Directors. There is no stated requirement, as there is in the United States Postal Service, that directors are to be selected to represent the interests of the Corporation and are prohibited from doing otherwise. The present Board has two labour members, one of whom represents a union within Canada Post. This latter case has caused unnecessary friction on the Board.

The Corporation needs a strong Board of Directors. Its members should be drawn from amongst the most senior and experienced managers and labour representatives in the country. Labour representatives on the Board should not be from unions representing postal employees. Management should be accountable to the Board for performance. To make this effective, the Board must have the authority to hire and fire and adjust the compensation level of the Chief Executive Officer. They should also be given a clear understanding of the mandate which the shareholder has assigned to the Corporation and should themselves be held accountable to the Government for ensuring that the mandate is exercised effectively.

For at least the last decade and a half, many Canadians have been dissatisfied with the level of service they have received from the Post Office. The formation of Canada Post Corporation was a step taken to address this problem. Although much has been accomplished, the primary goal has not been satisfied. The public's interests continue to be placed second to the interests of the Corporation and its employees. Even while this Committee was conducting its review, Canada Post chose to introduce new programs and publicity to persuade the public it was doing something good for them, while the basic service itself was not improving.

With satisfactory service to the public, Canada Post should experience growth in First and Second Class mail even though its share of the total communications market may continue to decrease due to alternate methods of communication brought about by advances in technology.

Most fundamentally, if the Corporation is to survive into the next century, it must have real collaboration between management and labour and a complete change in the attitude of hostility and distrust which now prevails. Both management and labour must recognize that their futures are intertwined. If Canadians are not soon given, at fair cost, the level of service they need and want, they will increasingly continue to turn to alternate if not competitive modes of communication to the detriment and ultimate demise of the Corporation. Some people have already characterized the Canadian postal system as a dinosaur en route to extinction.

In other industrialized countries, the postal system seems healthy and vigorous and self-sufficient. There is no reason why Canada Post cannot achieve similar success if the efforts of management and labour are unified and directed towards a common cause. To achieve this will require committed and progressive leadership from both management and union executives. There must be a concerted effort towards improving the work environment and towards seeking more efficient ways of handling the mails. Morale must be improved to the point where postal employees are no longer embarrassed to admit that they work for the Corporation.

Financial self-sufficiency is a desirable goal and is accepted by other Post Offices such as those of Australia and the U.S. as being achievable and in their interest. Neither of these Post Offices have the adversarial labour relations characteristic of Canada Post. It is necessary to ensure that better relations are established immediately so that all the goals of the original mandate can be achieved. If this cannot be done by 1990, then this Committee recommends that the Post Office monopoly be phased out, leaving it as a delivery service of last resort.

If the Corporation is to have a future it must focus on improved service to the public and this can only come about by both management and labour acting in unison. This will require greatly improved relationships so that effective teamwork may ensue. A major consolidation of the present number of unions would contribute substantially to better communications. Concerted effort will have to be directed towards improving the work environment and towards seeking new and more efficient ways of handling the mail.

It would not be unreasonable for employees to share in the benefits of an effective postal system once it achieves self-sufficiency. One of the advantages of a Crown corporation over a department of government is that performance bonuses and profit sharing can be instituted to reward performance. In the meantime, other incentives should be explored as a means to stimulate employee interest in their work and to give them greater satisfaction in good performance.

The Corporation should be able to deal with its assets in an effective way to maximize economies in operation and service to the public. This might include closing large plants and establishing new, smaller plants better located to serve its customers. Privatization would be premature at this time as would independent borrowing by the Corporation before it has an established record of earnings.

The basic ingredients for a vibrant and healthy Post Office are continuity of ministerial direction, a strong Board of Directors setting the pace for a competent executive team dedicated to providing reliable service, and a healthy spirit of co-operation between management and labour. With these in place, management and labour will be able to identify common goals and work towards their achievement. Canadians are not an unreasonable people. They will recognize effective service when it is provided and will gladly pay a fair price to use it. With effective service at acceptable cost, the Corporation will not only survive, it will flourish. Conversely, without dramatic improvement in labour-management relations, service will not improve, costs will continue to escalate and Canadians will abandon the Post Office in favour of other means of communication.

Summary of Recommendations

1. The primary goal of the Corporation be the provision of a consistently reliable service within acceptable standards for First and Second Class mail.
2. An acceptable level of service for First and Second Class mail be defined as two days maximum for local mail, that is, mail originating and being delivered within the same city; three days maximum for intra-regional mail, i.e. within the same province; and four days maximum from coast to coast.
3. Canada Post publicly display in all Post Offices its delivery standards by various classes of mail and report on its achievements against such standards in the quarterly report required under the provisions of the *Financial Administration Act*.
4. All contractors carrying mail for Canada Post be required by law to treat the mail as their first priority.
5. Canada Post develop a more reliable system for measuring on-time delivery performance from mail box to recipient and that this performance measurement be done by independent external researchers on non-renewable three year term contracts to ensure greater objectivity.
6. Greater emphasis be given to internally auditing compliance with corporate policies relating to service and to evaluating the effectiveness of systems and policies for mail processing and delivery. The effectiveness of these internal audit procedures should be reviewed by the external auditor. In addition, the internal auditors should have a divisional presence, be responsible to headquarters and report at least annually to the Audit Committee of the Board of Directors.
7. Canada Post should give priority to the development and marketing of present services.
8. Communities in urban areas which do not enjoy daily door-to-door delivery be consulted with a view to offering the choice between alternate day letter carrier service or daily mail service through the use of group, community or post office boxes.
9. As soon as the Corporation is financially self-sufficient, Canada Post cease charging customers for the rental of post office boxes where letter carrier service is not provided.
10. Privatization not be considered at this time. However, if Canada Post fails by 1990 to achieve its objectives of service and financial self-sufficiency, privatization should then be re-considered.
11. The Corporation's exclusive privilege for First Class mail be maintained until 1990 and its extension beyond that date be dependent on its ability to provide reliable, efficient and effective service and achieve financial self-sufficiency. In the event of labour stoppages or lock-outs by the employer, the exclusive privilege should be suspended for the duration of such interruptions.
12. The Board of Directors of Canada Post Corporation be strengthened both in membership and authority.

13. Membership of the Board be drawn from senior and experienced executives.
14. The responsibilities of the Chairman of the Board be modelled on the standards of the private sector in regard to representing the Corporation to its shareholders and with respect to the level of participation in the operations of the Corporation.
15. Management be fully accountable to the Board for performance.
16. The Board have the right to hire, fire and adjust the compensation level of the Chief Executive Officer.
17. The Corporation continue to be required to be financially self-sufficient in order to relieve taxpayers of the need to subsidize users of the postal system, beyond those subsidies specifically provided for by Parliament.
18. The Corporation be reimbursed by the Government of Canada for all parliamentary free mail and other activities dictated by considerations of public policy.
19. The Corporation be allowed to manage its funds in order to take advantage of interest earnings on its cash float. Correspondingly, the Corporation should be required to pay interest on its short term borrowings from the Government of Canada.
20. The Corporation be encouraged, once it achieves financial self-sufficiency, to raise its capital borrowing requirements in the private capital markets and that capital expenditures be justified on a cost-benefit or cross-subsidization basis.
21. The Corporation be regulated in its rate increases by a neutral third party regulatory agency, and that the third party be limited in its regulation to the compliance of the Corporation with its mandate for self-sufficiency.
22. There be no appeal to Cabinet from decisions of the third party regulator.
23. The Corporation jointly with its unions seek to develop new methods of consultation and co-operation which will permit the settlement of issues of importance to either group outside of the grievance procedures mechanism.
24. The Corporation explore with its major unions, opportunities for improving the quality of working life in postal plants and the possibility of introducing incentives to reward employees for improved productivity.
25. The Corporation work closely with its major unions to identify hazardous work areas and conditions and take the necessary steps to improve health and safety conditions in the work place.
26. The Corporation take steps in its negotiations with postal unions to eliminate restrictive clauses impeding the achievement of efficiency in operations.
27. The Corporation in co-operation with the unions reduce absenteeism to normal industrial levels.
28. The Corporation examine its management structure with a view to reducing the number of levels between employees and top management.

29. The Corporation establish a postal service college for the delivery of supervisory, managerial and specialized training programs. This should result in individuals receiving a certificate of completion equivalent to a diploma.
30. The Corporation should give high priority to rigorous and continuing job training programs.
31. Steps be taken to consolidate the number of unions in Canada Post.
32. The Government develop a contingency delivery system for the movement of mail in case of national emergency.
33. The Corporation, as quickly as possible, investigate the optimal size and location of postal plants to best serve the public.
34. The Corporation review the network of postal installation in light of current demographics with a view to making adjustments to assist in meeting reasonable service standards.
35. The Corporation investigate the use of incentives, including a team leader approach, to improve output and employee morale, particularly in mail processing.
36. The Corporation continue to contract the operation of sub-post offices and explore the feasibility of contracting out more of its ancillary services.
37. The Corporation reduce its overtime usage by greater reliance on improved scheduling of staff and use of part-time and casual workers to meet surges in demand.
38. The Corporation re-examine its employee suggestion award plan to ensure that adequate encouragement and recognition is provided for employees to generate suggestions which will improve productivity.
39. The Corporation be allowed to compete in new market areas provided that competition is based on fair market costs without Government subsidy.
40. The Corporation make no investments in parcel post processing which will require a payback of longer than three years duration.
41. The Government implement direct funds transfer for its social program payments on a voluntary basis to ensure timely receipt of payments.
42. The Corporation not enter the telecommunications business, but that it respond to developments in that field that can be implemented economically within the postal system to enhance its services.
43. *The Canada Post Corporation Act* be amended to provide a clear statement of the purpose and mandate of the Corporation, consonant with the recommendations contained in this report, and to give the Board of Directors responsibility and authority to fulfil that purpose and mandate.

36. (Que la Société continue à assurer l'exploitation des bureaux auxiliaires par contrat et qu'elle étudie la possibilité de confier un plus grand nombre de ses services à des entrepreneurs.
37. (Que la Société réduise le nombre des heures supplémentaires par une meilleure utilisation de ses ressources humaines, c'est-à-dire en réorganisant l'affectation du personnel aux divers postes de travail et en ayant recours aux travailleurs à temps partiel et aux occasionnels lorsqu'il y a un surplus de travail.
38. (Que la Société revoit son régime des primes à l'initiative afin de s'assurer qu'il encourage suffisamment les employés à faire des suggestions qui amélioreront la productivité, et qu'il leur accorde la reconnaissance voulue.
39. (Que la Société soit autorisée à concurrencer le secteur privé sur de nouveaux marchés, pourvu que sa concurrence soit loyale, c'est-à-dire que ses prix et ses tarifs soient honnêtes et qu'elle ne bénéficie pas de subventions gouvernementales.
40. (Que la Société ne fasse aucun investissement pour le service de la poste aux colis qui nécessiterait un remboursement s'étendant sur plus de trois ans.
41. Pour les bénéficiaires qui le désirent, que le gouvernement autorise des virements de fonds directs pour le paiement des prestations en vertu de ses programmes sociaux, afin d'assurer que les paiements soient reçus à temps.
42. (Que la Société n'entre pas sur le marché des télécommunications, mais qu'elle profite des progrès réalisés dans ce domaine qui peuvent être appliqués au système postal afin d'en améliorer la qualité, à la condition néanmoins que cela puisse être réalisé économiquement.
43. (Que la *Loi sur la Société canadienne des postes* soit modifiée de façon à décrire clairement la mission de la Société, conformément aux recommandations du présent rapport, et de façon à rendre le conseil d'administration responsable de la réalisation de cette mission et à lui donner pour ce faire les pouvoirs nécessaires.

23. Que la Société, de concert avec ses syndicats, cherche à élaborer de nouvelles méthodes de consultation et de collaboration qui permettront le règlement des questions importantes pour l'un ou l'autre des groupes sans faire appel à la procédure de grief.

24. Que la Société et ses principaux syndicats cherchent ensemble des moyens d'améliorer la qualité de vie au travail dans les établissements postaux et qu'ils étudient la possibilité de mettre au point un système de primes à l'initiative pour récompenser les employés qui contribuent à améliorer la productivité de l'organisation.

25. Que la Société travaille en étroite collaboration avec ses syndicats les plus importants en vue de déterminer quels sont les secteurs de travail dangereux et quels sont les dangers auxquels sont exposés les employés, et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la sécurité sur les lieux de travail et protéger la santé des employés.

26. Que la Société prenne des mesures lors des négociations avec les syndicats des Postes afin d'éliminer les clauses restrictives qui nuisent à l'efficacité des opérations.

27. Que la Société, en collaboration avec les syndicats, ramène les taux d'absentéisme à ceux que l'on retrouve habituellement dans le secteur privé.

28. Que la Société étudie la structure de la gestion afin de réduire le nombre de niveaux entre les employés et la haute direction.

29. Que la Société crée une école d'enseignement où elle donnera à son personnel des cours de supervision, de gestion et des cours de formation spécialisée, conduisant à l'obtention d'un certificat équivalent à un diplôme.

30. Que la Société se fixe comme priorité d'établir des programmes permanents de formation sur les tas rigoureux.

31. Que l'on prenne des mesures tendant à fusionner et réduire ainsi le nombre des syndicats de la Société.

32. Que le gouvernement mette sur pied un système visant à assurer l'acheminement du courrier en cas de crise nationale.

33. Que la Société procède à une étude le plus tôt possible afin de déterminer quels seraient la taille idéale des établissements postaux et les meilleurs endroits où les installer, pour mieux servir le public.

34. Que la Société étudie le réseau de ses installations postales en tenant compte des données actuelles sur la démographie et procède ensuite aux modifications nécessaires pour en arriver à assurer un service de qualité acceptable.

35. Que la Société étudie l'utilisation des primes d'encouragement et mette l'accent sur le rôle du chef d'équipe pour améliorer le rendement et le moral des employés, en particulier dans le secteur du traitement du courrier.

10. Que la privatisation ne soit pas envisagée pour l'instant, mais qu'elle le soit cependant si les Postes canadiennes n'ont pas réussi en 1990 à atteindre leurs objectifs de service et d'autofinancement.
11. Que le privilège exclusif de la Société pour la distribution du courrier de première classe soit maintenu jusqu'en 1990 et qu'il soit par la suite prolongé, à la condition que cette dernière puisse prouver qu'elle fournit un service fiable, efficace et qu'elle atteint le seuil de rentabilité. Advenant le cas d'arrêts de travail ou de lock-outs imposés par l'employeur, le privilège exclusif sera suspendu durant tout le temps que le service sera interrompu.
12. Que l'on revoie la composition du conseil d'administration de la Société canadienne des postes et qu'il soit investi de plus de pouvoirs.
13. Que les membres du conseil soient des cadres supérieurs d'expérience.
14. Que les responsabilités du président du conseil soient semblables à celles de ses homologues du secteur privé, qu'il s'agisse de rendre compte aux actionnaires des activités de la Société ou de la participation du conseil aux opérations de la Société.
15. Que la direction soit tenue entièrement responsable de ses agissements devant le conseil.
16. Que le Conseil ait le droit d'élire et de congédier le président-directeur général, de même que de modifier ses émoluments.
17. Que l'objectif de la Société d'atteindre l'autonomie financière soit maintenu, ceci afin de soulager les contribuables du fardeau de devoir subventionner les usagers de la Poste autrement que par les subventions prévues par le Parlement.
18. Que le gouvernement du Canada rembourse à la Société tous ses frais liés aux envois franc de port et lui accorde des compensations financières pour les pertes qu'elle subit en maintenant l'universalité du service.
19. Que la Société soit autorisée à gérer les fonds de façon à pouvoir toucher de l'intérêt sur ses fonds de caisse et, d'autre part, que le gouvernement lui fasse payer de l'intérêt sur les emprunts à court terme qu'il lui accorde.
20. Que la Société soit encouragée, une fois qu'elle aura atteint le seuil de rentabilité, à faire ses propres emprunts de capitaux par le truchement des institutions financières du secteur privé, et qu'elle soit tenue de justifier ses dépenses en capital en fonction des coûts-avantages ou de l'interfinancement.
21. Que les augmentations des tarifs de port proposées par la Société soient réglementées par un organisme distinct et que cette tierce partie s'en tienne à respecter le mandat de la Société au regard de l'autonomie financière.
22. Que l'on ne puisse faire opposition aux décisions de l'organisme de réglementation devant le Cabinet.

Résumé des recommandations

Le Comité recommande:

1. Que le premier objectif de la Société soit de fournir un service toujours fiable dans des délais de livraison acceptable en ce qui concerne les envois de première et de deuxième classes.
2. Que les délais de livraison jugés acceptables pour les envois de première et de deuxième classes soient fixés à deux jours au maximum dans le cas du courrier local, c'est-à-dire le courrier déposé et livré dans une même municipalité; à trois jours au maximum dans celui du courrier interrégional, c'est-à-dire le courrier déposé et livré à l'intérieur d'une même province; et à quatre jours au maximum dans celui du courrier national, c'est-à-dire le courrier acheminé d'un océan à l'autre.

3. Que la Société canadienne des postes affiche, à la vue du public, dans tous les bureaux de poste, les normes de livraison applicables aux diverses classes de courrier et indique jusqu'à quel point ces délais ont été respectés, dans le rapport trimestriel qu'elle est tenue de publier conformément à la *Loi sur l'administration financière*.

4. D'obliger en vertu de la loi tous les entrepreneurs chargés de transporter des envois pour le compte des Postes canadiennes à accorder au courrier la priorité première.
5. Que la Société perfectionne son système d'évaluation du respect des délais de manière qu'il permette de connaître la période s'écoulant entre la levée des envois dans les boîtes aux lettres et leur remise aux destinataires; et que, pour garantir une plus grande objectivité, cette évaluation soit effectuée par des chercheurs externes, donc indépendants, aux termes de contrats valables pour trois ans mais non renouvelables.

6. D'accorder plus d'importance aux vérifications internes, lesquelles visent à déterminer si l'exploitation de la Société respecte ses politiques globales relatives au service, et à l'évaluation de l'efficacité des systèmes et des lignes directrices concernant le traitement et la livraison du courrier. Il serait préférable de charger un vérificateur externe d'évaluer l'efficacité des procédés de vérification interne. Il faudrait en outre assurer la présence des vérificateurs internes au sein des divisions et veiller à ce qu'ils relèvent de l'administration centrale et rendent compte au comité de vérification du conseil d'administration au moins une fois par année.

7. Que la Société accorde la priorité à l'élargissement et à la commercialisation des services actuels.
8. De consulter les collectivités des régions urbaines qui ne bénéficient pas de services quotidiens de distribution du courrier par facteur, en vue de leur offrir le choix entre un service de distribution par facteur assuré tous les deux jours et un service quotidien assuré au moyen des boîtes aux lettres groupées ou communautaires ou de cases postales.

9. Que la Société, dès qu'elle sera financièrement autonome, cesse d'exiger des usagers du service postal le paiement de droits en contrepartie de la location de cases postales, dans les endroits ne bénéficiant pas du service de distribution par facteur.

désirent et dont ils ont besoin, à un prix raisonnable, ils auront recours de plus en plus à d'autres modes de communication plus concurrentiels, au détriment de la Société, qui risque en fin de compte de disparaître. Certains qualifient déjà les Postes canadiennes de dinosaure en voie d'extinction. Dans les autres pays industrialisés, le système postal est rentable et semble très bien fonctionner. Il n'y a pas de raison pour que la Société canadienne des postes ne puisse en faire autant si la direction et les employés unissent leurs efforts et visent le même but. Il faudra pour y arriver que les cadres de la direction et les dirigeants des syndicats prennent les rênes et rétablissent graduellement la situation. Il doit y avoir un effort concerté en vue d'améliorer le milieu de travail et les méthodes de traitement du courrier. Il faut également relever le moral des employés de sorte qu'ils ne soient plus gênés d'admettre qu'ils travaillent à la Société.

Il faut viser l'autosuffisance économique; d'autres administrations postales, notamment celles de l'Australie et des États-Unis, estiment que c'est important, que c'est réalisable et que c'est à l'avantage de l'entreprise. Aucune de ces administrations n'a les mêmes problèmes que les Postes canadiennes dans ses relations avec les employés. Il faut assainir les relations de travail sans tarder si l'on veut pouvoir atteindre tous les objectifs de la mission initiale de la Société d'ici à 1990, faute de quoi le Comité d'examen recommandera l'abolition graduelle du monopole des Postes canadiennes qui deviendront alors un service de livraison de dernier recours.

Si la Société désire survivre en tant qu'entreprise, elle doit absolument faire porter ses efforts sur l'amélioration du service, et ceci ne peut se faire que si la direction et les employés concertent leurs efforts. Or, il faudra que leurs relations s'améliorent sensiblement pour que ce travail d'équipe soit efficace. La fusion des nombreux syndicats des Postes aiderait énormément à améliorer les communications entre les deux parties. Il faudra des efforts concertés pour assainir le milieu de travail et pour chercher de nouvelles méthodes plus efficaces pour traiter le courrier.

Il n'est pas déraisonnable d'envisager le partage des bénéfices avec les employés une fois que le système postal sera rentable. Le rendement peut être encouragé par des primes et par la participation aux bénéfices, et c'est justement là un des avantages d'une société d'État par rapport à un ministère. Entre temps, il faudrait chercher d'autres moyens d'encourager les employés, de stimuler leur intérêt au travail et de les motiver à bien faire celui-ci.

La Société devrait pouvoir mieux gérer ses biens afin de réaliser le plus d'économies possibles et d'optimiser le service à la clientèle. Elle devrait peut-être, notamment, fermer les grands établissements postaux et en ouvrir de plus petits, mieux situés pour répondre aux besoins de la population. Il est trop tôt encore pour songer à la privatisation et pour que la Société fasse un emprunt à titre d'organisme indépendant, tant qu'elle n'aura pas commencé à rentabiliser ses activités.

La prospérité de la Société canadienne des postes repose essentiellement sur la continuité dans l'administration du ministère de tutelle et sur un conseil d'administration fort, réunissant une équipe compétente déterminée à fournir un service fiable et à promouvoir un bon esprit de collaboration entre la gérance et les employés. Ainsi la direction et le personnel pourraient se fixer ensemble des objectifs reconnaitre les efforts déployés si la situation change et si le service s'améliore, et seront disposés à payer un prix juste pour en bénéficier. Si la Société peut offrir un bon service à un prix raisonnable, non seulement elle survivra, mais elle prospérera. Toutefois, si les relations patronales-syndicales ne s'améliorent pas considérablement, le service ne s'améliorera pas, les coûts continueront à augmenter rapidement et les Canadiens délaisseront le système postal pour se tourner vers d'autres moyens de communication.

Conclusion et résumé des recommandations

PARTIE IV

La Société a besoin d'un peu plus d'autonomie par rapport au gouvernement et de continuité dans son administration. Les ministres chargés de la représentation devant le Parlement se sont succédés à un rythme effréné; en effet, depuis 1970, ils ne sont pas demeurés à leur poste plus de vingt-deux mois en moyenne, durée à peine suffisante pour se rendre compte de la complexité des problèmes que pose la gestion d'une entreprise de cette envergure. En effet, l'exploitation du service postal canadien pose au gouvernement le problème de gestion sans doute le plus grave après celui de l'économie. Il faut donc laisser au ministre de tutelle le temps de se familiariser avec tous les aspects de la direction de l'entreprise et de comprendre ses problèmes.

Le conseil d'administration de la Société n'est que moyennement efficace. Il possède moins de pouvoirs qu'en ont généralement les conseils d'administration d'entreprises privées. Le président-directeur général est nommé par le gouvernement plutôt que par les membres du conseil, en outre, ces derniers ne sont pas tenus par la loi, comme c'est le cas aux États-Unis, de défendre les intérêts de la Société uniquement. Le conseil actuel compte deux syndicalistes dont un représente un syndicat des Postes. Il convient de signaler ici que la présence de ce dernier a causé d'inutiles frictions au sein du conseil.

La Société a besoin d'un conseil d'administration plus fort. Les syndicalistes membres devraient être choisis parmi les gestionnaires et les représentants syndicaux les plus expérimentés du pays. Les syndicalistes membres du conseil ne devraient pas appartenir aux syndicats représentant les employés des Postes. La direction devrait en outre rendre compte au conseil de son travail. Pour ce faire, le conseil doit avoir le pouvoir d'embaucher et de congédier le président-directeur général, de même que de modifier ses émoluments. Il est en outre important que les membres du conseil comprennent bien la mission que l'actionnaire principal a confiée à la Société et dont ils sont eux-mêmes responsables, vis-à-vis du gouvernement.

Depuis au moins quinze ans, nombres de Canadiens sont mécontents de la qualité du service des Postes canadiennes. L'une des mesures prises pour tenter de régler le problème a été de créer la Société. Beaucoup de progrès ont été faits, mais l'objectif principal n'a pas été atteint. En effet, l'intérêt du public passe encore après celui de la Société et de ses employés. Ainsi, pendant le Comité d'examen menait son enquête, la Société a décidé de lancer de nouveaux programmes et une nouvelle campagne de publicité afin de convaincre le public qu'elle travaille dans son intérêt, alors que le service essentiel ne s'améliore toujours pas.

Si elle donnait un service satisfaisant au public, la Société devrait voir augmenter le volume de ses envois de première classe et de deuxième classe, même si sa part du marché total des communications risque de continuer à diminuer en raison des nouveaux modes de communication amenés par les progrès technologiques.

En fait, si la Société veut survivre dans les années 2000, il est indispensable que la direction et les employés collaborent étroitement et mettent fin à l'hostilité et à la méfiance qui régissent actuellement dans leurs relations. Il doivent se rendre compte que l'avenir de l'un et celui de l'autre sont indissolublement liés. Si les Canadiens n'obtiennent pas d'ici peu la qualité de service qu'ils

d'exploitation du service postal. Aux fins de cet article, le «total des coûts estimatifs» englobe . . . les frais d'exploitation, la dépréciation des installations et du matériel, le remboursement de la dette . . . et des dispositions financières raisonnables pour les situations d'urgence.

De même, la loi sur le service postal des États-Unis est assez claire quant au rôle et à la responsabilité de son conseil des gouverneurs. Ainsi, l'article 202 de la Loi sur le service postal prévoit que:

L'Administration postale exercera ses pouvoirs sous la direction d'un conseil de gouverneurs composé de onze membres . . . dont neuf sont nommés par le président, sur les conseils et avec l'approbation du Sénat, et dont tout au plus cinq adhèrent au même parti politique . . . Les gouverneurs doivent être choisis pour défendre les intérêts du grand public et ne doivent pas se servir du service postal pour défendre les intérêts de groupes particuliers . . . Ce sont eux qui nomment le «Postmaster General», qui a droit de vote au sein du Conseil . . . , et ils ont le pouvoir de le démettre de ses fonctions. Le «Postmaster General» est le président-directeur général du Service postal.

Le Comité est d'avis que si le mandat confié à la Société par la loi était formulé clairement, cela aiderait cette dernière à améliorer sensiblement son rendement. Par conséquent, le Comité recommande:

43. Que la Loi sur la Société canadienne des postes soit modifiée de façon à décrire clairement la mission de la Société, conformément aux recommandations du présent rapport, et de façon à rendre le conseil d'administration responsable de la réalisation de cette mission et à lui donner pour ce faire les pouvoirs nécessaires.

L. Mission confiée par la loi

Le Comité s'est vu confier le mandat d'évaluer la mission confiée aux Postes canadiennes en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*. Cette dernière renferme certaines faiblesses qui doivent être étudiées. Les plus flagrantes sont sans doute celles que l'on constate dans la définition de la mission de la Société. Cette dernière est exprimée de façon ambiguë, et l'on en retrouve des brèves dans divers articles à partir de l'article 5 qui est cité dans l'introduction du présent rapport. La loi sur le service postal américain, au contraire, nous donne un exemple de loi bien rédigée et précise. Elle définit la mission du service postal américain dans plusieurs articles mais, contrairement à la *Loi sur la Société canadienne des postes*, chaque article traite en détail d'un point particulier et l'ensemble des articles donne une définition complète, cohérente et claire de la mission de l'entreprise.

À titre d'exemple, l'article 101 de la loi sur le service postal américain définit la «politique du service postal» comme suit:

a) L'Administration postale des États-Unis . . . est essentiellement tenue d'assurer des prestations postales visant à unir les diverses régions du pays en acheminant le courrier personnel, éducatif, littéraire, de même que le courrier d'affaires de ses habitants. Elle doit fournir un service rapide, fiable et efficace aux clients de tous les secteurs et aux habitants de toutes les régions du pays. Les coûts que représentent l'établissement et l'exploitation du service postal doivent être fixés de façon à ne pas nuire à la qualité de l'ensemble du service donné à la population

b) . . . Aucun petit bureau de poste ne sera fermé pour la seule raison qu'il n'est pas rentable, car le Congrès tient particulièrement à ce que de bonnes prestations postales soient assurées aussi bien aux résidents des régions urbaines qu'à ceux des régions rurales.

c) En tant qu'employeur, l'Administration postale doit rémunérer ses employés et ses agents à des taux comparables à ceux qui sont accordés dans le secteur privé de l'économie aux États-Unis

Contrairement au monopole qu'exerce la Société canadienne des postes, celui de l'Administration postale américaine renferme des dispositions précises à l'égard des services de messageries privées. La loi des États-Unis prévoit entre autres que les lettres distribuées par des messageries privées doivent être affranchies aux moyens de timbres, aux tarifs exigibles selon le type d'envoi et son poids. Les timbres doivent être oblitérés par les services privés, qui doivent également dater la lettre. De cette façon, l'Administration postale américaine encaisse autant d'argent avec les lettres acheminées par des messageries privées qu'avec les envois acheminés par le service postal.

Pour aider l'Administration postale à remplir sa mission, la loi des États-Unis a donné à la Commission les outils nécessaires. Ainsi, l'article 3621 précise que les gouverneurs de l'Administration postale américaine, c'est-à-dire ses administrateurs, sont autorisés à établir des classes de courrier raisonnables et équitables, de même qu'à fixer des taux d'affranchissement et des droits de services postaux raisonnables et équitables, conformément aux dispositions du chapitre Les tarifs et les droits postaux doivent fournir des recettes suffisamment élevées pour que le total du revenu estimatif et des crédits budgétaires accordés au service postal égale presque le total des coûts estimatifs

Il faut reconnaître que la Société a fait des efforts par le passé pour améliorer l'efficacité de ses opérations. Désireuse de conserver la plus grande part possible de son marché en dépit des changements technologiques et de la concurrence toujours croissante des transporteurs, elle a investi d'importantes sommes dans la mécanisation de ses établissements vers le milieu des années 70. Elle sera peut-être tentée de nécaniser davantage ses opérations au fur et à mesure que de nouvelles possibilités se présenteront. Toutefois, l'entreprise n'a pas réussi à régler ses problèmes et l'organisation s'en ressent. Les grèves légales, les arrêts de travail non autorisés, le courrier mal acheminé, les retards dans la livraison, les envois perdus et les dommages causés au courrier de même que les frais d'exploitation très élevés, l'ont obligée à compter essentiellement sur les subventions du gouvernement pour établir son budget. Si la situation continue, l'organisation demeurera très vulnérable face aux progrès technologiques qui permettent aux entrepreneurs d'offrir des services toujours plus concurrentiels.

Le Comité recommande donc:

41. Pour les bénéficiaires qui le désirent, que le gouvernement autorise des virements de fonds directs pour le paiement des prestations en vertu de ses programmes sociaux, afin d'assurer que les paiements soient reçus à temps.

42. Que la Société n'entre pas sur le marché des télécommunications, mais qu'elle profite des progrès réalisés dans ce domaine qui peuvent être appliqués au système postal afin d'en améliorer la qualité, à la condition néanmoins que cela puisse être réalisé économiquement.

La Société se trouve maintenant dans une situation ambiguë. En effet, son avenir est incertain sur le marché et on lui demande d'offrir un produit de moins en moins utile. Placée dans la même situation, une entreprise du secteur privé chercherait à se diversifier, de façon à ne pas tout miser sur ses gammes de produits les plus vulnérables. Cependant, la raison d'être de la Société canadienne des postes est d'offrir un service particulier aux Canadiens, et cette dernière n'a pas le mandat nécessaire, en vertu de la loi ou dans ses faits, pour se diversifier en lançant des produits non postaux. Selon certains, sa fonction de «transmetteur» de messages lui donne le droit d'étendre ses activités dans des secteurs comme le courrier électronique. Les Postes canadiens ont déjà lancé Telepost, Intépost et Envoypost comme systèmes de transmission non classiques de messages sur support de papier. De l'avis de certains membres de la haute direction, la Société pourrait encore aller plus loin en assurant la transmission de messages électroniques sans support de papier, en acquérant par exemple son propre système de communication par satellite.

Ce genre de projet exige cependant l'investissement d'un capital énorme et entraîne des risques importants. Il pose également de sérieux problèmes quant aux politiques gouvernementales. Les Postes devraient-elles entrer sur un marché déjà — ou du moins qui pourrait être — bien desservi par le secteur privé, en particulier si elles doivent pour cela continuer d'être subventionnées ou puiser largement à même les deniers publics? D'autre part, si elles dépendent toujours des subventions fédérales, le gouvernement devrait-il leur permettre de faire concurrence à d'autres compagnies canadiennes pour obtenir une part des marchés en question?

La réponse du Comité à ces questions est un «Non!» catégorique. L'idée même que la SCP entre sur le marché des télécommunications, déjà très bien desservi par d'autres entreprises, est injustifiable quand on pense qu'elle a déjà du mal à remplir son rôle essentiel qui est d'assurer un service rapide et fiable de livraison du courrier. Par ailleurs, elle a déjà indiqué dans ses plans d'entreprise qu'un tel projet nécessiterait des investissements de l'ordre de 791 millions de dollars (et c'est là une estimation modeste) qui ne rapporteraient que très peu les cinq premières années. C'est dire qu'en outre d'avoir à rembourser sa dette d'emprunt, la Société serait littéralement écrasée sous la charge des frais généraux. Nul doute que dans les circonstances, la date limite fixée pour atteindre le seuil de rentabilité serait repoussée indéfiniment. Le Comité considère cette hypothèse inacceptable; la Société ne devrait pas être autorisée à se lancer dans le nouvelles entreprises aussi ambitieuses tant qu'elle n'aura pas réussi à donner un service de qualité acceptable, sans subvention. Et même une fois qu'elle y sera parvenue, il faudrait avant de l'y autoriser, étudier la situation en se fondant sur les critères habituels de rentabilité qui s'appliquent en affaires.

Le conseil d'administration, la direction et les employés de la Société canadienne des postes ont tous intérêt à ce que cette dernière poursuive ses activités bien au-delà de l'an 2000. Habituellement, la survie d'une entreprise suppose sa croissance continue ou du moins le maintien du statu quo. Il n'est guère intéressant d'envisager une régression, en particulier quand il s'agit d'une entreprise qui ne peut pas accroître ses profits en réduisant ses opérations. Pour l'instant, la Société continue de voir ses volumes de courrier augmenter légèrement, mais surtout ceux du courrier publicitaire de troisième classe sans adresse, communément appelé par le public «junk mail» (courrier importun). La croissance dans les volumes de courrier observée l'année dernière est attribuable en grande partie à une augmentation de 25 % du volume des envois sans adresse de troisième classe, ce qui ne représente qu'une augmentation de 5,4 % des recettes totales de la Société. Quant aux volumes des envois de première classe, de deuxième classe, des envois sans adresse de troisième classe et des envois de quatrième classe, ils n'ont pratiquement pas changé.

K. La technologie et l'avvenir des Postes canadiennes

Le service postal a subi de nombreuses transformations au cours de son existence, par suite des progrès technologiques. Il a utilisé de nombreux modes de transport, des plus primitifs aux plus perfectionnés. Les modes de communication ont également changé avec l'avènement des télécommunications. Le télégraphe et le téléphone n'ont pas éliminé les services postaux, mais ont influé directement sur le taux de croissance des volumes de courrier. Néanmoins, le volume des messages transmis sur support de papier a continué d'augmenter en dépit du fait que l'on utilise sans cesse de nouvelles techniques de communication, quoiqu'il ait baissé sur l'ensemble du marché des communications.

Des progrès inouïs réalisés dernièrement dans le domaine de la micro-électronique offrent d'incroyables possibilités de transmission ultrarapide de l'information qui nous amènent à nous demander quel sera le rôle du service postal au XX^e siècle lorsque l'utilisation des systèmes micro-électroniques sera très répandue et que leur prix sera moins élevé.

Aujourd'hui, les bureaux modernes peuvent communiquer directement d'ordinateur à ordinateur, soit en ayant recours à la mémoire électronique ou aux imprimés. Certains systèmes possèdent leur propre «boîte aux lettres» électronique qui conserve en mémoire les messages reçus jusqu'à ce que le destinataire les réclame et qui peut même les emmagasiner pour consultation ultérieure. Ces ordinateurs sont reliés à des imprimantes ultrarapides qui peuvent produire des documents sur papier presque instantanément si on en a besoin pour les dossiers. On peut même s'attendre d'ici peu à ce que des systèmes techniques encore plus perfectionnés soient utilisés pour l'envoi des factures, des relevés et d'autres messages échangés entre les entreprises, sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours au service postal ou à des messageries privées.

Les grandes entreprises estimeront peut-être bientôt qu'il est plus économique d'envoyer leurs factures par voie électronique et de recouvrer leurs paiements par virement de fonds électronique. Déjà, nombre de petites entreprises ont organisé leurs opérations de façon à remettre leurs factures avec les biens commandés et à recouvrer par la même occasion les paiements de commandes antérieures, évitant ainsi d'avoir recours au service postal. Bref, le courrier d'affaires, qui constitue maintenant plus de 80 % des volumes de courrier, est très vulnérable aux changements technologiques. Cela risque d'avoir de sérieuses conséquences pour le service postal.

Les consommateurs également peuvent profiter des progrès technologiques pour passer outre le service postal. Ainsi, ils peuvent utiliser le téléphone ou d'autres moyens de communication électroniques pour autoriser des retraits de leur compte en banque afin de régler leurs factures. Il est évident que le gouvernement ne peut légitimer pour ralentir les progrès de la technologie tout comme il ne peut empêcher que de nouvelles découvertes techniques influent sur l'utilisation du service postal.

Le système postal est conçu pour acheminer des documents sur papier, qu'il s'agisse de lettres, de factures, de périodiques ou de dépliants. Certains de ces envois sont moins touchés par les progrès technologiques. Il ne fait aucun doute par exemple que l'on continuera d'avoir recours au système postal pour acheminer les magazines, les livres et les journaux dans un avenir prévisible. Toutefois, il se peut que la croissance de ce volume de courrier soit limitée en raison des changements qui surviennent dans notre style de vie et de la télévision. En outre, pour la publicité, la concurrence des médias continuera d'augmenter et de limiter les volumes de courrier publicitaire de troisième classe que la Société aurait pu espérer traiter.

J. La poste aux colis

Comme on l'a fait remarquer plus tôt, les Postes canadiennes ont perdu d'importants volumes de colis au cours des vingt-cinq dernières années. La Société a planifié de très gros investissements afin d'essayer de récupérer la part de ce marché vraisemblablement perdue au profit des messageries des compagnies ferroviaires, des compagnies aériennes, des compagnies d'autobus et d'autres transporteurs privés. Elle n'a toutefois pas prouvé au Comité que ces investissements se justifiaient compte tenu des recettes qu'ils rapporteraient.

Le Comité recommande donc:

- 40. Que la Société ne fasse aucun investissement pour le service de la poste aux colis qui nécessiterait un remboursement s'étendant sur plus de trois ans.**

I. Concurrence: Société canadienne des postes vs secteur privé

Les syndicats des Postes et certains membres de la direction soutiennent que la Société canadienne des postes devrait être libre de concurrencer les entreprises du secteur privé, même dans des domaines non postaux, afin d'optimiser ses recettes et d'assurer sa survie. Une démarche a été faite en ce sens avec l'expérience menée de concert avec Distribution aux consommateurs, dont les catalogues pouvaient être consultés dans les bureaux de poste. Des pressions ont été faites également sur le gouvernement pour le règlement des factures, les services financiers, l'emballage des colis, la vente d'articles accessoires comme des souvenirs et des entiers postaux. On a présumé que ces tentatives commerciales seraient profitables à la Société, mais aucune preuve concrète n'a été fournie à l'appui; il faudrait pour les réaliser d'importants investissements en main-d'oeuvre et en installations. En outre, si la Société continuait de recevoir les subventions nécessaires pour poursuivre ses opérations pendant qu'elle tente sa chance sur d'autres marchés, cela risquerait d'être considéré comme une concurrence déloyale opposée au secteur privé. En effet, le Comité se joint à certains des concurrents de la Société qui sont d'accord avec l'idée de ces tentatives commerciales, mais qui insistent pour que le gouvernement exige de la Société qu'elle parvienne d'abord à s'autofinancer, avant de lui permettre de tenter de nouvelles expériences commerciales, de sorte que ces dernières ne soient pas financées avec les deniers publics.

Le Comité estime que les Postes canadiennes doivent consacrer tous leurs efforts à donner aux Canadiens un service de qualité acceptable, avant de se lancer dans de nouvelles activités. Il recommande donc:

39. Que la Société soit autorisée à concurrencer le secteur privé sur de nouveaux marchés, pourvu que sa concurrence soit loyale, c'est-à-dire que ses prix et ses tarifs soient honnêtes et qu'elle ne bénéficie pas de subventions gouvernementales.

terminé, et l'on s'est rendu compte que le fait que certains travailleurs quittent avant d'autres perturbait le service. Cette expérience prouve néanmoins que les primes d'encouragement bien pensées, si elles étaient offertes à l'ensemble de l'effectif, pourraient se révéler d'utiles outils pour améliorer la productivité et le service.

Compte tenu de ce qui précède et des remarques faites dans la partie sur les relations du travail, le Comité recommande:

33. Que la Société procède à une étude le plus tôt possible afin de déterminer quels seraient la taille idéale des établissements postaux et les meilleurs endroits où les installer, pour mieux servir le public.

34. Que la Société étudie le réseau de ses installations postales en tenant compte des données actuelles sur la démographie et procède ensuite aux modifications nécessaires pour en arriver à assurer un service de qualité acceptable.

35. Que la Société étudie l'utilisation des primes d'encouragement et mette l'accent sur le rôle du chef d'équipe pour améliorer le rendement et le moral des employés, en particulier dans le secteur du traitement du courrier.

36. Que la Société continue à assurer l'exploitation des bureaux auxiliaires par contrat et qu'elle étudie la possibilité de confier un plus grand nombre de ses services à des entrepreneurs.

37. Que la Société réduise le nombre des heures supplémentaires par une meilleure utilisation de ses ressources humaines, c'est-à-dire en réorganisant l'affectation du personnel aux divers postes de travail et en ayant recours aux travailleurs à temps partiel et aux occasionnels lorsqu'il y a un surplus de travail.

38. Que la Société revoit son régime des primes à l'initiative afin de s'assurer qu'il encourage suffisamment les employés à faire des suggestions qui amélioreront la productivité, et qu'il leur accorde la reconnaissance voulue.

Voici un autre exemple. Il y a dans les conventions collectives des facteurs des dispositions en vertu desquelles c'est aux facteurs à plein temps que l'on offre en premier l'occasion de remplacer des employés en congé annuel ou en congé de maladie. En d'autres termes, un facteur qui a terminé son circuit peut prendre le sac de courrier d'un collègue absent et faire au moins une partie du circuit de ce dernier. Il est alors payé à temps et demi pour ce travail supplémentaire. Si cette règle n'existait pas, la Société pourrait remplacer les facteurs absents par des employés occasionnels rémunérés au taux ordinaire et économiser ainsi 50 % des frais marginaux directs de main-d'œuvre. Étant donné le niveau élevé d'absentéisme chez les facteurs pour cause de maladie ou de blessures, cette clause restrictive coûte très cher à la Société et constitue un avantage important pour les facteurs, qu'elle incite à s'absenter le plus souvent possible.

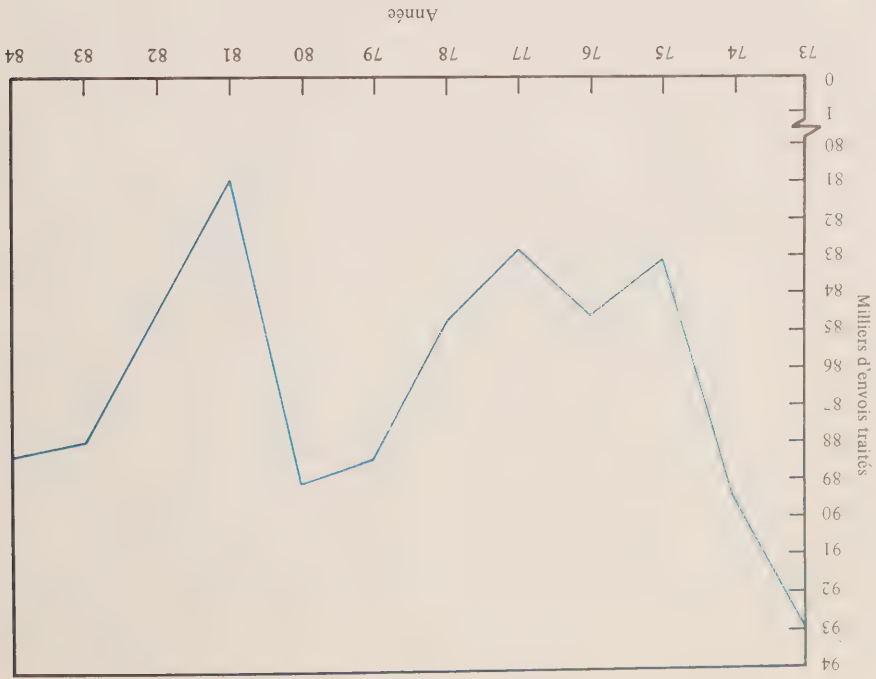
Notons également que les facteurs sont pratiquement les seuls employés des Postes canadiennes à être rémunérés au rendement. On leur assigne des itinéraires étalonnés pour lesquels on a prévu environ huit heures de travail. La mesure de l'itinéraire se fait en tenant pour acquis, premièrement, que les employés se rendent sur les lieux en empruntant les transports en commun, deuxièmement, qu'ils prennent les pauses-repas habituelles, troisièmement, qu'ils marchent à un pas normal en empruntant les trottoirs, les allées, etc. Or, en réalité, les facteurs utilisent souvent leur propre voiture, marchent rapidement et prennent des raccourcis à travers les pelouses et par-dessus les haies. Par conséquent, il n'est pas rare qu'un facteur réussisse à terminer son itinéraire en quatre ou cinq heures. Il n'y a pas lieu de s'en plaindre, (sauf que ces habitudes contrastent certains propriétaires qui n'aiment pas que l'on passe sur leur pelouse) du moment que l'employé a fait tout le travail demandé au taux de rémunération négocié. Toutefois, la clause qui leur accorde la priorité pour les heures supplémentaires, qui a également fait l'objet de négociations, a des conséquences plus sérieuses. Il y a en effet lieu de se plaindre lorsqu'un facteur qui est rémunéré pour un poste de huit heures et termine son travail en quatre ou cinq heures, profite du temps qui lui reste pour distribuer le courrier sur l'itinéraire d'un collègue absent, en étant payé à temps et demi.

Ce système risque également de retarder la livraison du courrier. En effet, si l'on remplace un facteur absent par un employé occasionnel par exemple, on peut être presque certain que la distribution se fera pratiquement aux mêmes heures qu'en temps normal. Le fait qu'on soit obligé d'offrir la possibilité de faire des heures supplémentaires signifie que le courrier d'un itinéraire sans titulaire ne sera pas distribué avant que le remplaçant ait terminé ses propres tâches. Ceci ne pose pas vraiment de problème dans le cas des itinéraires résidentiels, mais peut avoir de graves conséquences dans le cas des itinéraires d'affaires et donne d'autres raisons de critiquer la Société et son personnel.

L'amélioration de la productivité doit devenir l'objectif principal de tous les employés de la Société canadienne des postes, depuis ceux des plus hauts paliers de la direction en passant par ceux des divers paliers de gestion (qui sont d'ailleurs trop nombreux) et jusqu'aux surveillants du premier échelon, aux postiers et aux facteurs. Lorsqu'ils se seront fixé cet objectif, il s'ensuivra une amélioration du service. Un fait qui a été signalé à l'attention du Comité a d'ailleurs renforcé sa conviction à cet égard. Un cadre intermédiaire a raconté aux membres du Comité qu'il avait obtenu beaucoup de succès dans une grande succursale postale, lorsqu'il était jeune superviseur, en accordant diverses faveurs à ses employés pour les motiver. Non seulement leur productivité a beaucoup augmenté, mais ils se sont absentés moins souvent et ont présenté moins de griefs qu'avant le début de l'expérience. Malheureusement, il a fallu y mettre un terme, car le superviseur en question permettait aux travailleurs de nuit de rentrer chez eux tôt, lorsque leur travail était

Il ne fait aucun doute que les pratiques de certains syndicats ont ralenti le service. Prenons le cas du SPC, par exemple, où l'on procède par ancienneté pour déterminer à quel poste les postiers travailleront. Les nouveaux employés sont toujours affectés aux postes de nuit, où ils demeurent jusqu'à ce qu'ils aient acquis suffisamment d'ancienneté pour être affectés aux postes d'après-midi et, finalement, aux postes de jour. Ceci peut prendre plusieurs années et, en fin de compte, ce sont les trieurs les plus expérimentés qui sont habituellement affectés aux postes de jour, parce qu'ils ont plus d'ancienneté. Or, la plupart du courrier traité dans les bureaux de poste l'est après les heures d'affaires des établissements commerciaux et avant que les facteurs commencent leur tournée le matin suivant. En fait, il y a peu de courrier traité pendant le poste de jour. Par conséquent, de nombreux trieurs parmi les plus expérimentés sont affectés aux comptoirs, où ils vendent des timbres-poste au public. Ce n'est certainement pas la meilleure façon de mettre à profit leurs compétences. Il n'appartient pas à la direction de se mêler des affaires internes du syndicat, mais il serait dans l'intérêt de la Société et de ses employés de mieux utiliser les membres du personnel les plus qualifiés afin d'assurer le traitement rapide de tout le courrier.

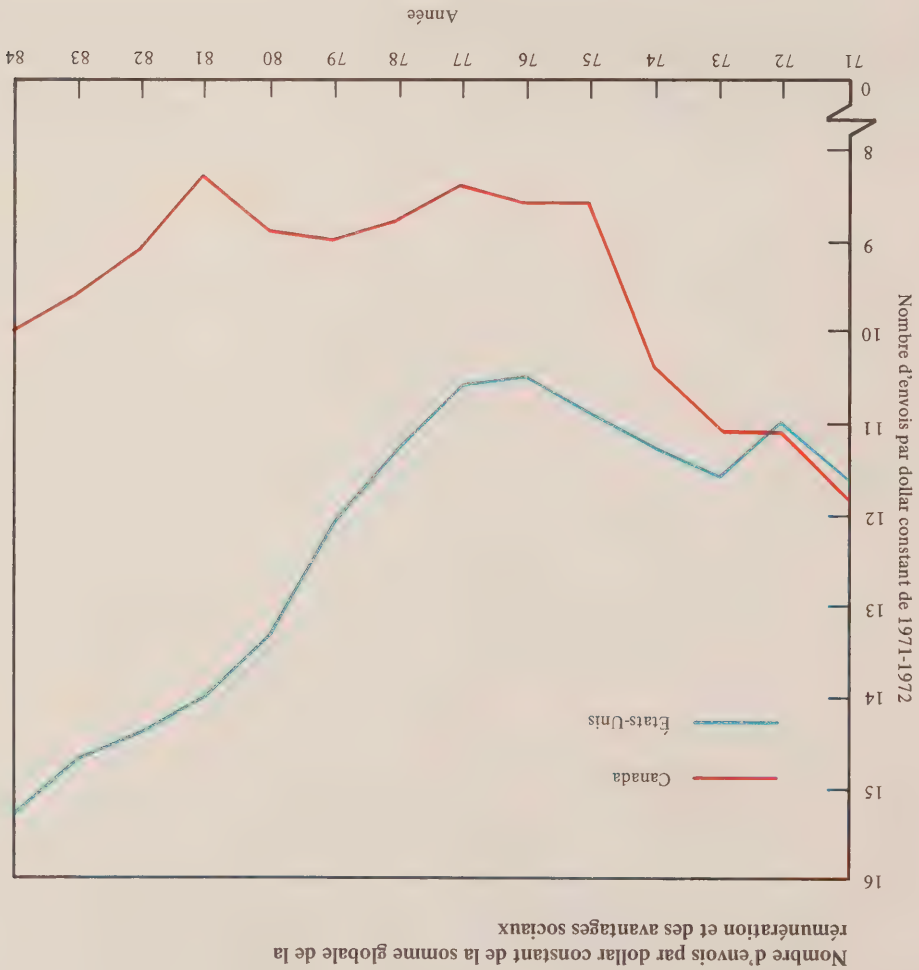
L'Administration postale australienne a donc décidé en 1978 de fermer l'établissement Redfern et de décentraliser le service. Elle a dépensé près de 80 millions de dollars pour construire plusieurs petits établissements et elle a affecté un personnel d'environ 450 employés à chaque endroit. L'expérience a réussi; non seulement la qualité du service est revenue à la normale, mais les relations de travail se sont grandement améliorées.



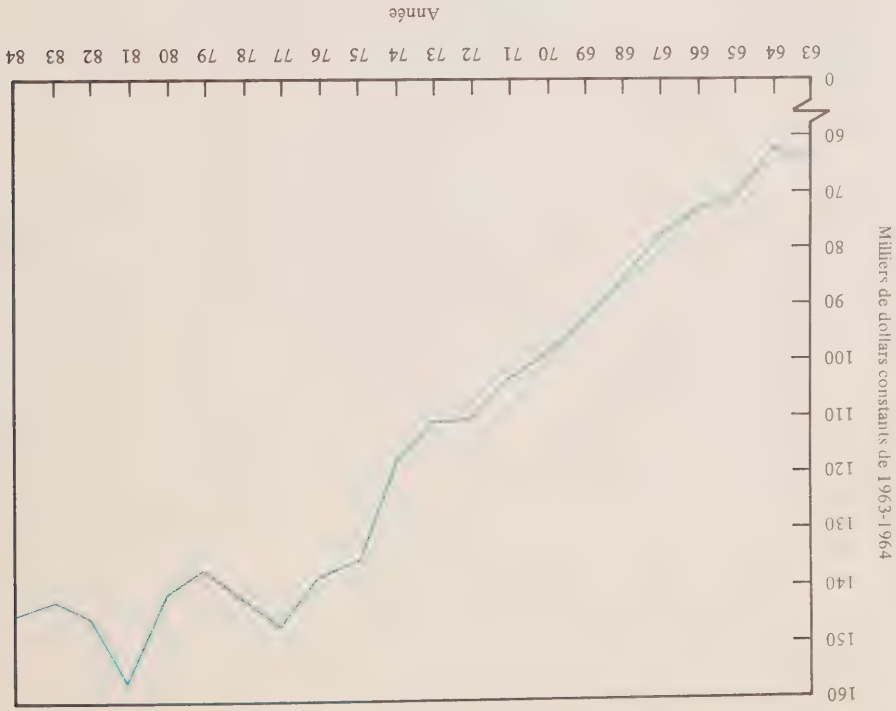
GRAPHIQUE 12
Volumen d'envois traités par année-personne
De 1973-1974 à 1984-1985

D'autre part, si la transition ne s'est pas faite sans heurts, c'est qu'il n'y a pas eu suffisamment de consultation entre les parties et parce que les employés n'ont pas reçu assez de formation. En fait, si la baisse brusque du rendement dans le traitement du courrier est uniquement attribuable à l'utilisation du nouvel équipement mécanisé, c'est dire que le niveau de productivité aurait pu au contraire augmenter si l'on avait continué à trier le courrier manuellement (voir le graphique 12).

Il est intéressant à cet égard de mentionner l'expérience de l'Administration postale australienne, dont l'administrateur délégué, M. D.H. Eltringham nous a parlé. Cette dernière, qui a mécanisé son système vers le milieu des années 60, a construit un grand établissement à Sydney, l'établissement Redfern, afin de traiter le courrier de New South Wales, état d'où viennent les plus gros volumes de courrier du pays. Cet établissement était à l'échelle de certains des grands établissements canadiens qui ont été construits plusieurs années plus tard. Les Australiens l'ont qualifié de «monstre industriel». Le rendement a baissé et les diverses tentatives pour améliorer la situation ont échoué.

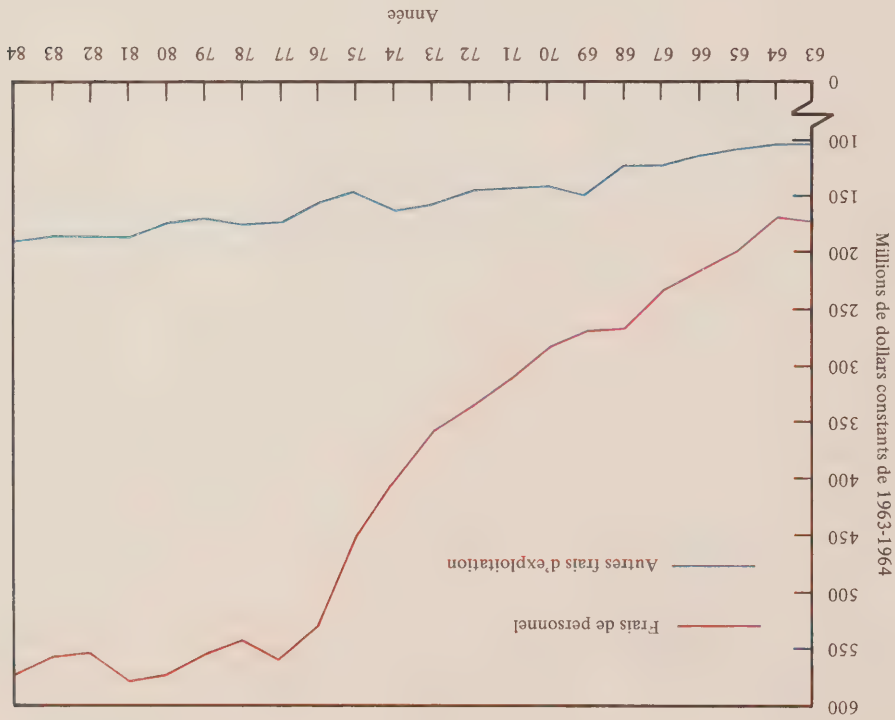


GRAPHIQUE 10
Frais de trésorerie par million d'envois traités
De 1963-1964 à 1984-1985



Il est difficile d'évaluer la productivité aux Postes canadiennes, car il n'y a pas de données précises sur les coûts et les recettes. Par conséquent, il faut se méfier des données actuelles fournies par la Société sur l'amélioration de l'efficacité du service, qui, si elles peuvent être utiles dans certains secteurs particuliers, ne peuvent néanmoins servir d'indicateurs en ce qui a trait à l'amélioration générale de la productivité. Ainsi, si l'on compare le volume total du courrier traité au total des années-personnes utilisées, il est clair qu'il y a eu une baisse importante de la productivité depuis la mécanisation des établissements et qu'elle est encore basse. On avait prévu que l'utilisation de machines capables de traiter des milliers de lettres de l'heure augmenterait de beaucoup la productivité, mais cette prédiction ne s'est pas concrétisée. De même, il semble que les machines effectuant le tri préliminaire n'aient pas non plus contribué à faire augmenter la productivité. Les gros expéditeurs peuvent obtenir des remises importantes sur l'affranchissement en effectuant eux-mêmes le tri préliminaire de leurs envois avant de les déposer au bureau de poste. Or, en dépit du fait que de plus en plus de gros expéditeurs se prévalent de ces remises et que l'équipement postal mécanisé réduise considérablement le traitement manuel de ce courrier trié préalablement, la productivité est moins élevée qu'avant la mécanisation. Il n'y a eu aucune analyse officielle de faite pour déterminer pourquoi il n'y a pas eu d'augmentation du rendement, mais il est certain que la campagne entreprise par les membres du Syndicat des postiers pour abolir le code postal n'a pas aidé.

GRAPHIQUE 9
Frais de personnel et autres frais d'exploitation
De 1963-1964 à 1984-1985



Il est difficile à la Société de réagir efficacement à la concurrence, car elle manque de données précises sur ses coûts d'exploitation. Elle termine actuellement une importante étude de coûts sur le courrier de deuxième classe. Elle prévoit mettre au point des systèmes d'établissement des coûts semblables pour d'autres classes de courrier, mais chacune de ces études demandera beaucoup de temps. Par conséquent, il se peut que ses tarifs ne soient pas assez élevés pour certaines classes de courrier dont le volume continue d'augmenter (notamment le courrier de troisième classe sans adresse) et qu'ils ne produisent pas les recettes nécessaires pour rentabiliser le traitement de ce genre d'envois.

Une commission d'environ 1,9 cent par envoi est accordée aux facteurs pour la distribution du courrier de troisième classe sans adresse, ce qui leur permet de toucher un supplément de revenu assez important. Cette pratique peut nuire à la qualité du service accordé à d'autres classes de courrier plus importantes. En effet, les facteurs qui ont d'importants volumes de courrier de toute sorte à distribuer, sont parfois tentés de remettre à plus tard la distribution des envois de deuxième classe plus lourds, afin de toucher le supplément de rémunération que leur procurent les commissions accordées pour la distribution des envois de troisième classe sans adresse.

H. La productivité aux Postes canadiennes

L'un des principaux problèmes que pose l'administration de la Société canadienne des postes vient du fait que la charge de travail n'est pas tant fonction du traitement que des clients, qui créent parfois une surcharge imprévue qui fait que les établissements ont de la difficulté à répondre à la demande. Il faudrait lorsque cela se présente pouvoir affecter du personnel supplémentaire pour maintenir un niveau de rendement acceptable. Cependant, il est difficile de modifier l'effectif en fonction du flot du courrier à traiter, en raison des diverses dispositions des conventions collectives régissant le recours aux employés occasionnels ou à temps partiel lorsque l'on a besoin de main-d'œuvre supplémentaire.

Les syndicats ont réussi remarquablement à obtenir pour leurs membres des avantages qui dépassent de loin ceux dont bénéficiaient les employés de secteurs semblables à la fonction publique et dans le secteur privé. Il ne s'agit pas de critiquer les syndicats, qui cherchent à obtenir le plus d'avantages possible pour leurs membres, ni de critiquer la direction, qui a peut-être essayé de résister à la pression exercée par les employés lors des grèves, et qui a dû conclure des accords qui lui étaient dictés par le gouvernement, cédant lui-même aux pressions du public dans l'intérêt national. Comme l'indique le graphique 9, il est clair que les dépenses salariales ont augmenté beaucoup plus rapidement que les dépenses liées au traitement du courrier et les autres frais d'exploitation, comme par exemple les frais de transport. Il est important de faire remarquer que le service postal américain est tenu par la loi de rémunérer ses employés à des taux comparables à ceux du secteur privé. Certains chefs syndicaux que nous avons rencontrés affirment que l'avantage dont bénéficiaient les travailleurs des Postes canadiennes au plan de la rémunération se justifie en raison de la nature particulière de leur travail.

Entre 1963 et 1984, les volumes de courrier devant être traités ont augmenté de 25 % au total, et les frais d'exploitation exprimés en *dollars constants* ont augmenté d'environ 75 %. D'autre part, durant la même période. Ces augmentations des frais de personnel durant la période mentionnée sont dues à la fois à l'augmentation du nombre total des employés et à l'augmentation des salaires. De même, les frais d'exploitation par million d'articles de courrier (couvrant le personnel, le transport, les locaux et d'autres éléments) ont plus que doublé en dollars constants de 1960, et sont passés d'environ 65 000 \$ au début de la période à plus de 140 000 \$ en 1984 (115 %), en dépit de la mécanisation des établissements qui s'est faite vers le milieu des années 70 (voir le graphique 10). Bref, la Société canadienne des postes est devenue de plus en plus inefficace dans le traitement du courrier, fait face à une concurrence accrue de la part du secteur privé et subit le contrecoup de l'évolution technologique, qui lui fait perdre une partie de son marché de base.

Il est intéressant de comparer la productivité du service postal canadien et celle du service américain au cours des douze dernières années. En 1972, les deux systèmes traitaient à peu près le même nombre d'articles de courrier et leurs frais étaient sensiblement les mêmes en dollars constants. Cependant, en 1984, le rendement du service postal américain dépassait déjà de plus de 50 % celui du service canadien (voir le graphique 11).

Le Comité recommande donc:

23. Que la Société, de concert avec ses syndicats, cherche à élaborer de nouvelles méthodes de consultation et de collaboration qui permettront le règlement des questions importantes pour l'un ou l'autre des groupes sans faire appel à la procédure de grief.

24. Que la Société et ses principaux syndicats cherchent ensemble des moyens d'améliorer la qualité de vie au travail dans les établissements postaux et qu'ils étudient la possibilité de mettre au point un système de primes à l'initiative pour récompenser les employés qui contribuent à améliorer la productivité de l'organisation.

25. Que la Société travaille en étroite collaboration avec ses syndicats les plus importants en vue de déterminer quels sont les secteurs de travail dangereux et quels sont les dangers auxquels sont exposés les employés, et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la sécurité sur les lieux de travail et protéger la santé des employés.

26. Que la Société prenne des mesures lors des négociations avec les syndicats des postes afin d'éliminer les clauses restrictives qui nuisent à l'efficacité des opérations.

27. Que la Société, en collaboration avec les syndicats, ramène les taux d'absentéisme à ceux que l'on retrouve habituellement dans le secteur privé.

28. Que la Société étudie la structure de la gestion afin de réduire le nombre de niveaux entre les employés et la haute direction.

29. Que la Société crée une école d'enseignement où elle donnera à son personnel des cours de supervision, de gestion et des cours de formation spécialisée, conduisant à l'obtention d'un certificat équivalent à un diplôme.

30. Que la Société se fixe comme priorité d'établir des programmes permanents de formation sur le tas rigoureuse.

31. Que l'on prenne des mesures tendant à fusionner et réduire ainsi le nombre des syndicats de la Société.

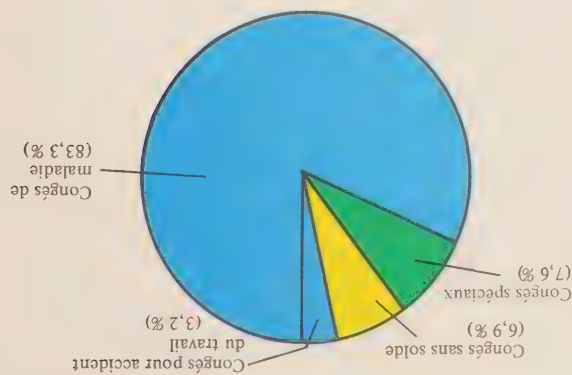
Le Comité recommande en outre:

32. Que le gouvernement mette sur pied un système visant à assurer l'acheminement du courrier en cas de crise nationale.

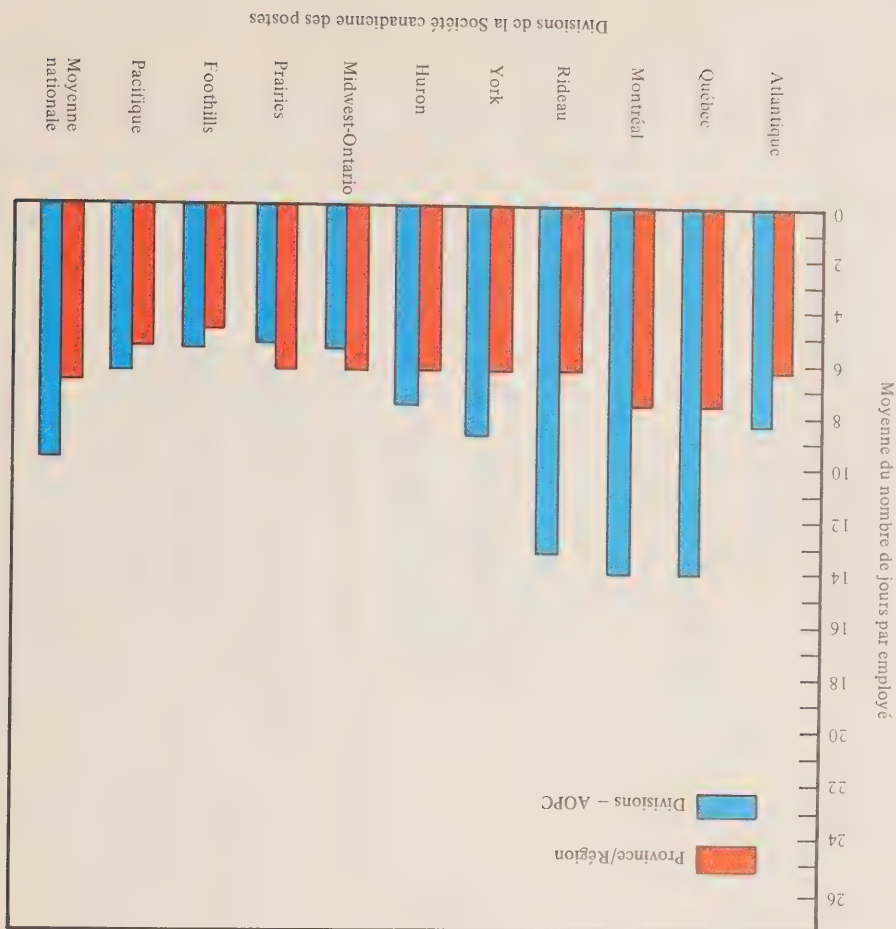
Le Comité fait d'autres recommandations touchant les relations du travail à la fin de la prochaine partie, qui traite de la productivité et recoupe ce qui est dit dans la présente partie.

GRAPHIQUE 8

Pourcentage de tous les congés, sauf les congés annuels, pris par les membres de l'Association des officiers des postes du Canada (AOPC)

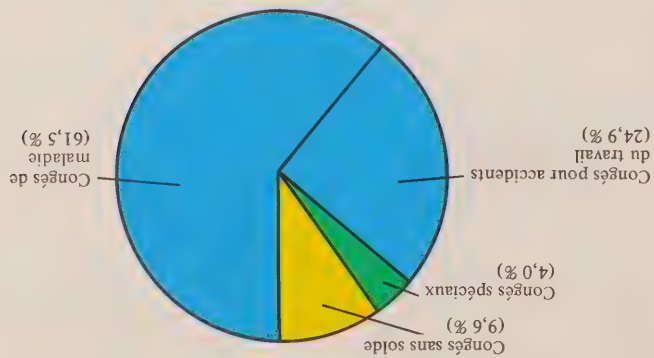


1984 — Congés de maladie et congés pour accident du travail — AOPC
 Comparaison entre les moyennes du secteur privé dans les provinces/régions et celles des Divisions

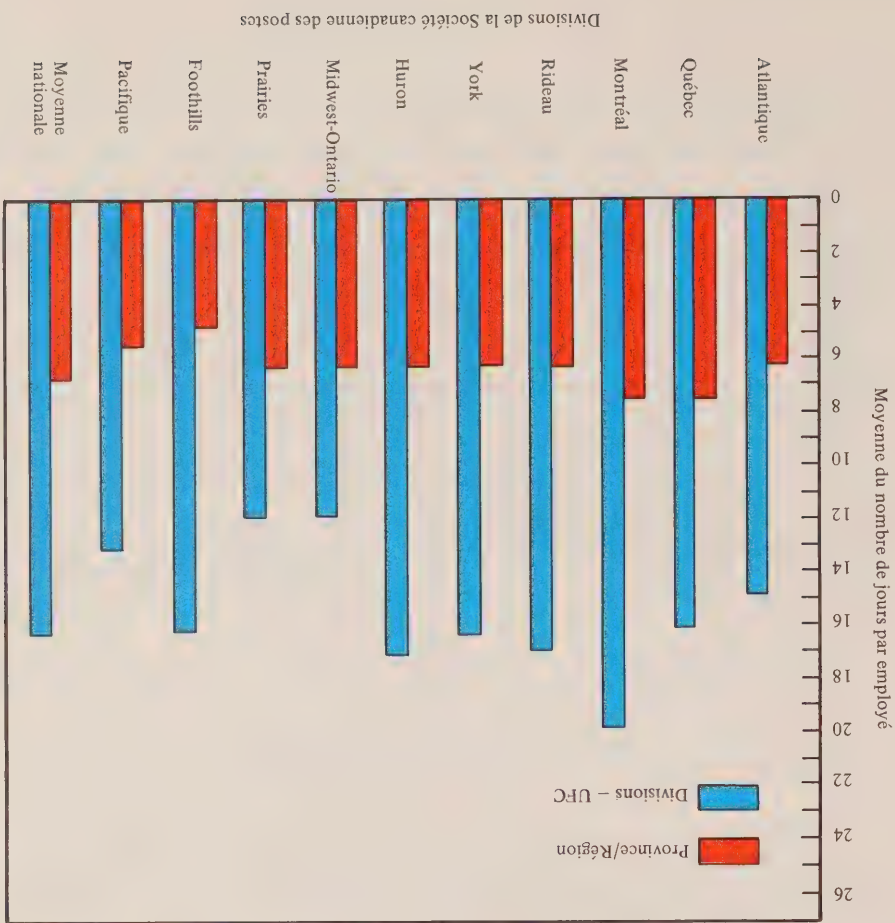


GRAPHIQUE 7

Pourcentage de tous les congés, sauf les congés annuels, pris par les membres de l'Union des facteurs du Canada (UFC)

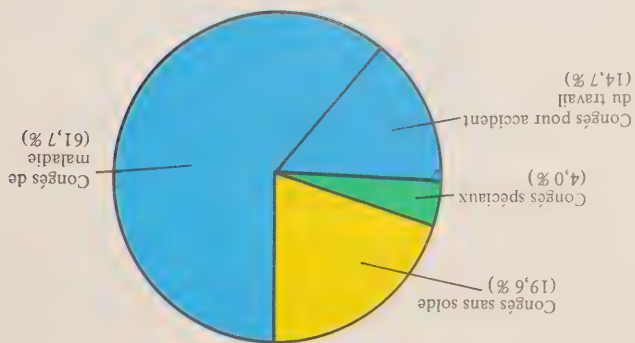


1984 – Congés de maladie et congés pour accident du travail – UFC
Comparaison entre les moyennes du secteur privé dans les provinces/régions et celles des Divisions de la Société canadienne des postes

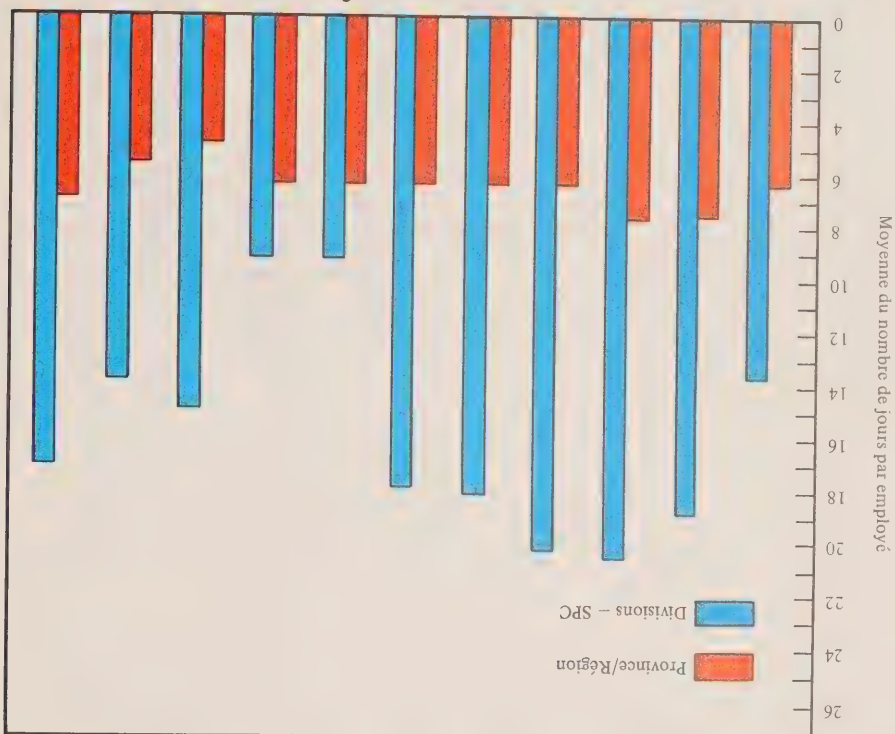


GRAPHIQUE 6

Pourcentage de tous les congés, sauf les congés annuels, pris par les membres du Syndicat des postiers du Canada (SPC)

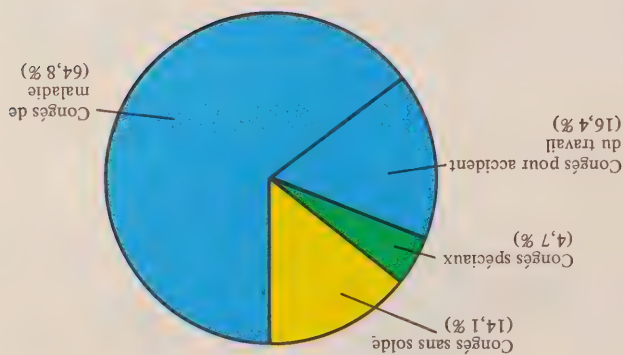


1984 – Congés de maladie et congés pour accident du travail – SPC
Comparaison entre les moyennes du secteur privé dans les provinces/régions et celles des Divisions de la Société canadienne des postes

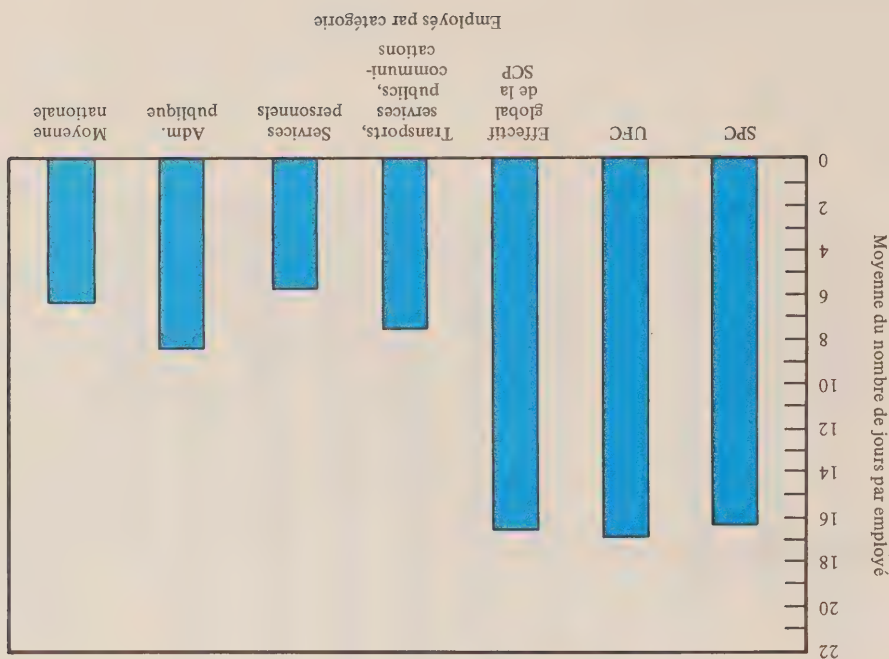


GRAPHIQUE 5

Pourcentage de tous les congés, sauf les congés annuels, pris par l'effectif global de la Société canadienne des postes (SCP)



1984 – Congés de maladie et congés pour accident du travail pris par les employés de la SCP et les travailleurs d'autres secteurs de l'économie



Le graphique 5 indique qu'en 1984 les employés du SPC étaient absents en moyenne 16 jours par année pour cause de maladie ou de blessures, ceux de l'UFC 17 jours et l'ensemble des employés de la Société des services publics et des communications, où la moyenne est d'environ 7,5 jours, ceux du secteur des services commerciaux (qui comprend ses employés des services de messageries), où la moyenne est d'un peu moins de 6 jours, ceux de l'administration publique, où la moyenne est de 8,5 jours et ceux de tous les secteurs de l'économie, où elle est de 6 jours. Ces données valent pour les travailleurs des usines de fabrication d'automobiles, des aciéries, ceux de l'industrie minière et de secteurs semblables où les conditions de travail sont au moins aussi dangereuses que dans les établissements postaux, sinon plus.

D'autre part, il est évident si l'on regarde les statistiques, que la situation varie nettement dans les neuf divisions géographiques de la Société canadienne des postes. Les syndicats prétendent que l'absentéisme aux Postes est dû en grande partie aux accidents du travail, mais on comprend difficilement pourquoi il existe un tel écart entre les divisions postales. Ainsi, en 1984, la fréquence des absences pour cause de maladie ou de blessures chez les employés du SPC, était d'environ 20 jours dans la Division de Montréal et la Division Rideau (Ottawa et district), tandis qu'elle était d'environ la moitié dans la Division du Mid-West (Nord de l'Ontario, Manitoba et Saskatchewan), et des deux tiers dans les Divisions de l'Atlantique, du Pacifique et des Foothills (Alberta et Territoires du Nord-Ouest). Les statistiques sont pratiquement les mêmes pour les employés de l'UFC, mais légèrement meilleures pour ceux de l'AOPC, comme l'indiquent les graphiques 6, 7 et 8.

Les critiques des syndicats ont souvent visé les surveillants à la production qui sont eux-mêmes membres syndiqués de l'Association des Postes du Canada (AOPC). À ce propos, le Comité ne considère pas souhaitable lui non plus que les superviseurs et les maîtres de poste soient syndiqués.

Quant à la direction, ses critiques des syndicats portent surtout sur la rigidité des règlements concernant l'exécution du travail et l'évaluation du rendement. Les parties intéressées ne semblent pas se soucier des conséquences ultimes de leur interminable conflit ni du fait que leur attitude entraînera fatalement la disparition des Postes canadiennes telles que nous les connaissons. À moins d'un revirement majeur dans les relations patronales-syndicales, un tel résultat est inévitable. En fin de compte, chacun y perdra.

Il y a actuellement une tendance dans l'entreprise privée à vouloir améliorer les programmes de formation à tous les niveaux de l'organisation. Or, le Comité estime que la Société canadienne des postes aurait avantage elle aussi à accorder plus d'importance à la formation de son personnel. Le service postal américain, par exemple, a créé une «académie de gestion», d'ailleurs maintenant officiellement baptisée la *William F. Bolger Academy*, qui offre des cours de supervision, de gestion, de même que des cours spécialisés à l'intention des employés des postes. Au cours de l'année 1984, l'académie a donné 83 cours et formé près de 20 000 étudiants. Il est vrai que le système postal américain possède un effectif près de 12 fois plus nombreux que celui du service postal canadien; néanmoins, les besoins actuels de la Société relativement à la formation en gestion et à la formation spécialisée sont suffisamment importants pour qu'il vaille la peine de mettre sur pied un programme permanent de ce genre. La dépense que cela représente est en fait un investissement, car elle permettra d'améliorer les opérations.

L'un des points de conflit majeur concerne la réaction des syndicats aux efforts que déploie la direction afin de réduire le taux d'absentéisme. Selon les données établies par la Société, les taux d'absence attribuable à la maladie ou aux accidents du travail sont sensiblement plus élevés que dans les autres secteurs (public ou privé) de l'économie. Si l'on établit des comparaisons avec l'Administration postale américaine, on constate que les employés des Postes canadiennes prennent environ deux fois plus de congés de maladie et de congés pour accident du travail que leurs homologues américains. Le nombre des congés pour cause de maladie ou d'accident de travail varie considérablement d'une division à l'autre aux Postes canadiennes, mais dans l'ensemble est deux fois plus élevé que dans le secteur privé et dans la fonction publique dans les régions visées. En réponse à la direction, qui s'interrogeait sur les raisons de ce phénomène, les syndicats ont invoqué le harcèlement et la persécution de leurs membres. Ils ont également déclaré que les congés de maladie était un avantage obtenu par négociation et que les employés n'étaient pas remboursés au moment de leur retraite pour les congés accumulés qu'ils n'avaient pas utilisés.

L'expérience américaine est intéressante à cet égard. Le service postal américain a lancé un important programme de prévention des accidents qui a apparemment donné de bons résultats. Il encourage par ailleurs ses employés à accumuler leurs congés de maladie qui leur sont remboursés à la retraite, avec leur pension. Ce système ne pourrait pas être appliqué tel quel au Canada en raison des différences qui existent dans les régimes de pension, mais il a néanmoins eu beaucoup de succès aux États-Unis en encourageant les employés à prendre le moins de congés de maladie possible. En effet, depuis son application en 1980, le taux d'absentéisme a baissé de plus de 15 %.

G. Les relations du travail aux Postes canadiennes

Les membres du Comité estiment n'avoir jamais constaté ailleurs des relations de travail aussi mal-saines que celles qui existent entre la direction de la Société canadienne des postes et les syndicats des employés de la poste. Ces relations sont tellement empoisonnées qu'elles mettent en péril l'existence même de l'entreprise. Il y a un manque de confiance évident tant de la part de la direction que des employés. Les rapports entre les deux parties rappellent davantage une lutte des classes que la poursuite de buts communs.

Dans certains cas, la mise en oeuvre des programmes de la direction tels la mécanisation et la construction d'immeubles postaux dans les grands centres urbains (dont un couvrant une superficie de 26 acres) s'est faite de façon maladroite et a par conséquent fait naître des sentiments d'hostilité chez les employés. Similairement, l'inflexibilité des syndicats au regard des règlements concernant l'exécution du travail a empêché la direction de combler les postes nécessaires de façon aussi économique que voulue pour répondre aux besoins en période de pointe ou pour accroître la productivité. Ces facteurs ont tous deux contribué à la détérioration de la situation financière de la Société.

Les conflits au sujet de l'interprétation des conventions collectives enveniment les relations pendant la durée entière des conventions. Des milliers de griefs sont déposés par les principaux syndicats chaque année. Sans doute que le nombre important des griefs a un effet négatif sur la productivité. Au cours de l'année financière 1984-1985, le Syndicat des postiers du Canada (SPC) a déposé 20 797 griefs, l'Union des facteurs du Canada (UFC) 4 001, et les trois autres syndicats affiliés au CTC, un total de 1 712. En ce qui concerne le premier trimestre de l'année financière en cours, le nombre des griefs déposés a augmenté sensiblement: le SPC en a déposé 7 039, l'UFC 3 453, et les trois autres 752. Non seulement le nombre global des griefs est excessif par rapport à celui de la plupart des entreprises du secteur privé, mais le pourcentage de ceux qui sont soumis à l'arbitrage est lui aussi élevé. Par exemple, en 1984-1985, plus de 6 700 griefs ont été confiés à l'arbitrage par le SPC. Les syndicats prétendent que s'il y a tant de griefs, c'est parce que la direction ne respecte pas les dispositions des conventions collectives et parce que les employés des établissements postaux travaillent dans des conditions souvent dangereuses pour leur santé ou leur sécurité. La direction, de son côté, affirme que les employés abusent du système.

Le règlement des griefs est une procédure qui demande beaucoup de temps aussi bien aux dirigeants syndicaux qu'à ceux de l'organisation. Aux Postes canadiennes, le problème est d'autant plus aigu que les employés sont représentés par non moins de 8 agents négociateurs et 26 unités de négociation. Un conflit même avec le plus petit des syndicats risque de paralyser tout le système postal. Les conventions collectives des employés des diverses unités n'expirent pas toutes à la même date, par conséquent les négociations s'échelonnent et dans l'interval, une grève est toujours possible. Cela pose un réel problème à la direction, mais également aux employés qui, même s'ils ont déjà terminé leurs négociations, peuvent subir le contre-coup de ruptures dans celles d'autres unités. Cette situation nuit également beaucoup aux consommateurs qui, pour la plupart, comptent encore sur le service postal pour achever leur courrier.

De nombreux intervenants ont insisté auprès du Comité pour que le droit de grève soit retiré aux employés des Postes. À cet égard, le Comité estime qu'il serait difficile de revenir en arrière. Le défi qui se pose est de concilier les intérêts de la Société et ceux de ses employés.

En outre, les pouvoirs de l'organisme de réglementation, comme aux États-Unis, ne devraient pas être discrétionnaires. Ils devraient se borner à établir des tarifs que justifie le mandat de la Société, et notamment l'objectif qui lui a été fixé concernant la rentabilité du service.

Le Comité recommande donc:

21. Que les augmentations des tarifs de port proposées par la Société soient réglementées par un organisme distinct et que cette tierce partie s'en tienne à respecter le mandat de la Société au regard de l'autonomie financière.
22. Que l'on ne puisse faire opposition aux décisions de l'organisme de réglementation devant le Cabinet.

coûts de l'entreprise. Parallèlement, si l'on empêche d'une manière ou d'une autre la Société d'accroître les tarifs de port, on doit la laisser libre au moins de réduire ses coûts. Il est malheureusement arrivé que la Société et l'ancien ministère des Postes aient dû s'abstenir, en raison de considérations politiques, de réduire leurs coûts en fermant, par exemple, de petits bureaux de poste non rentables. Le gouvernement a la prérogative, en vertu des dispositions sur les sociétés d'Etat prévues dans la *Loi sur l'administration financière*, de donner des directives à la Société canadienne des postes. Il a donc le pouvoir d'interdire aux Postes canadiennes de fermer les établissements postaux de moindre importance. Toutefois, si de telles directives entraînent des coûts pour la Société, le gouvernement devrait lui fournir une compensation raisonnable.

Aux Etats-Unis et en Australie, l'administration postale confie les projets d'augmentation tarifaire à une tierce partie. Cette mesure présente l'avantage d'extraire les dossiers de l'arène politique. En protégeant d'une façon similaire les Postes canadiennes, on donnerait à la Société la liberté d'action dont elle a besoin pour adapter sa structure tarifaire à ses besoins et aux forces du marché. Lors des audiences tenues par le Comité, les principaux clients de la poste se sont souvent plaints de ne pas être informés suffisamment longtemps à l'avance des prochaines augmentations et de ne pouvoir ainsi établir leur budget en conséquence. Ils ont insisté pour qu'on leur donne un préavis d'au moins 6 à 12 mois. Si les projets d'augmentation tarifaire étaient soumis à l'examen d'une tierce partie, cela permettrait d'aviser les intéressés suffisamment longtemps à l'avance.

La réglementation des tarifs de port par une tierce partie poserait bien sûr, à court terme, certaines difficultés. La première consisterait en l'obligation pour la Société de justifier ses projets d'augmentation malgré les objections soulevées par les usagers de la poste. Dans une telle éventualité, elle devra étayer ses frais d'exploitation de données fiables. A l'heure actuelle, elle ne dispose d'aucune méthode sûre pour déterminer et analyser ses frais. L'élaboration d'une méthode d'établissement des coûts qui convienne à un système aussi complexe que celui des Postes canadiennes exigera un certain temps, probablement deux ou trois ans, ainsi que l'affectation de ressources humaines et financières déjà limitées. Ceci ne devrait toutefois pas retarder le projet de réglementation des tarifs de port par une tierce partie.

Il importe de signaler que les coûts liés à l'examen des tarifs par un organisme de réglementation distinct seraient élevés. Peu importe l'organisme choisi la Commission canadienne des transports (CCT), le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) ou un nouvel organisme spécialement créé, il aura besoin de 3,5 millions de dollars par année et de 40 employés pour faire le travail exigé. Pour sa part, la Société devrait disposer du personnel compétent nécessaire pour préparer les demandes d'augmentation tarifaire et répondre aux objections des intervenants. Les frais de la Société relativement à cette activité seront probablement similaires à ceux de l'organisme de réglementation.

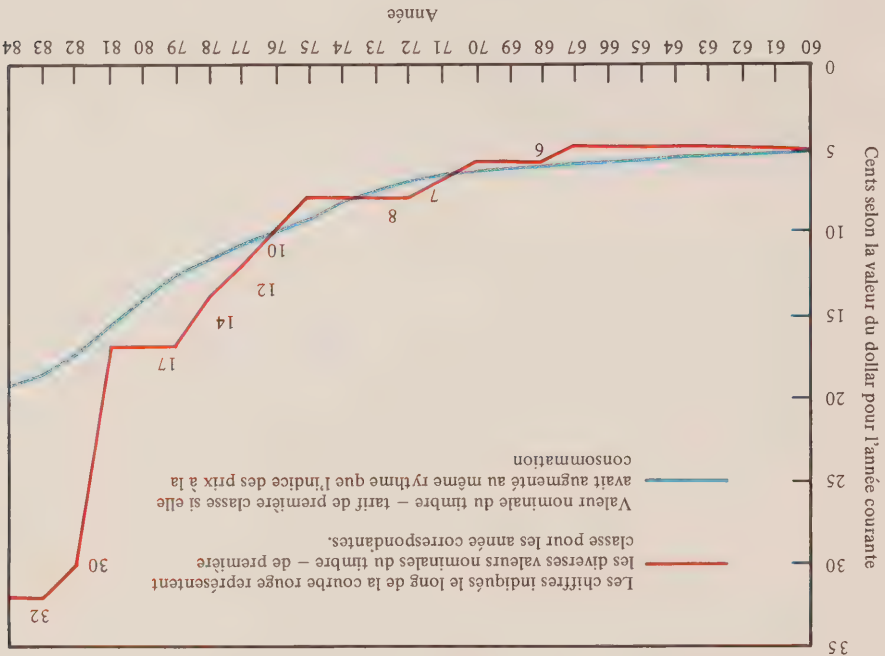
Enfin, bien que l'examen des tarifs par une tierce partie puisse se révéler d'une manière ou d'une autre extrêmement bénéfique, la Société aurait fort avantage à ce qu'on ne puisse faire opposition aux décisions de l'organisme devant le Cabinet comme cela se fait actuellement dans le cas des décisions rendues par la CCT ou le CRTC. Si l'on veut éviter que les ministres subissent des pressions visant le rejet des augmentations tarifaires proposées et, par ricochet, que le risque de devoir continuer de subventionner les Postes canadiennes ne s'accroisse, il devrait être permis de faire appel des décisions rendues par l'organisme devant les tribunaux seulement et ce, en vertu de dispositions prévues par la loi.

F. Réglementation de la Société par une tierce partie

Au cours de la récente histoire des Postes canadiennes, c'est-à-dire depuis 1960, les tarifs ont augmenté de façon irrégulière et imprévisible. Comme le montre le graphique 4, ils sont demeurés stables pendant sept ans avant de commencer à augmenter régulièrement vers le milieu des années 70. Lorsque l'administration postale relevait de l'ancien ministère des Postes, la révision des tarifs dépendait, en dernier ressort, du Cabinet. L'entrée en vigueur des nouveaux tarifs était toujours fortement liée, il va de soi, à des considérations d'ordre politique.

GRAPHIQUE 4

État comparatif de l'augmentation de la valeur nominale du timbre —
tarif de première classe et de l'indice des prix à la consommation



La nouvelle *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit un mécanisme de révision des tarifs de port plus rapide. Les projets de tarification révisés doivent être publiés dans la *Gazette du Canada* et soumis à l'examen du gouverneur en conseil (le Cabinet), lequel doit, dans les 60 jours suivants, donner ou refuser son approbation. Cependant, les groupes d'intérêt conservent la possibilité d'exercer des pressions sur le Cabinet afin qu'il rejette les augmentations tarifaires proposées. Pour sa part, le Cabinet peut tenter de dissuader la Société de présenter tout projet d'augmentation tarifaire.

Il s'agit-là d'une situation intolérable si l'on estime que la Société doit obligatoirement parvenir à l'autonomie financière et assumer les coûts croissants des salaires et des services. Toute planification financière doit chercher à équilibrer autant que possible les recettes et les

19. Que la Société soit autorisée à gérer les fonds de façon à pouvoir toucher de l'intérêt sur ses fonds de caisse et, d'autre part, que le gouvernement lui fasse payer de l'intérêt sur les emprunts à court terme qu'il lui accorde.

20. Que la Société soit encouragée, une fois qu'elle aura atteint le seuil de rentabilité, à faire ses propres emprunts de capitaux par le truchement des institutions financières du secteur privé, et qu'elle soit tenue de justifier ses dépenses en capital en fonction des coûts-avantages ou de l'interfinancement.

chercher de nouveaux revenus par l'entremise de ses services commerciaux et à sa capacité de contenir les coûts. Deuxièmement, elle n'a pu obtenir toutes les augmentations tarifaires proposées. Enfin, elle a beaucoup trop misé sur le rendement potentiel de ses nouvelles entreprises, notamment l'extension des services de courrier électronique et la revitalisation de son service de colis.

Si la Société pouvait toucher des intérêts sur ses fonds de caisse, cela constituerait pour elle une nouvelle source de revenus. En raison de la nature même de ses opérations, elle dispose en tout temps d'importantes encaisses monétaires provenant de l'affranchissement prépayé et d'autres sources, qui s'élèvent à près de deux ou trois cent millions de dollars. La *Loi sur la Société canadienne des postes* permet à cette dernière de négocier des ententes avec les banques, mais comme son budget est déficitaire, le ministre des Finances exige qu'elle dépose ses liquidités dans le Trésor, qui ne lui paye aucun intérêt. Cependant, la Société ne paie aucun intérêt sur les emprunts à court terme qu'elle fait au Trésor. On ne saurait préciser quelle partie bénéficie le plus de cet arrangement, néanmoins, il serait préférable que la Société adopte les pratiques commerciales courantes et qu'elle reçoive et paie des intérêts, car cela permettrait de mieux savoir où elle en est dans ses finances et en même temps, l'inciterait à une meilleure planification financière.

Toute société bien établie doit consacrer une partie de ses dépenses à ses fonds d'investissements si elle veut préserver ses valeurs actives ou les remplacer au besoin. La Société canadienne des postes, dont les éléments d'actif nets dépassent 1,3 milliard de dollars, sans compter les terrains, a dépensé en moyenne près de 3,7 % de ce montant annuellement, en immobilisations, depuis sa création. Elle devrait engager suffisamment de fonds de capital et d'emprunt pour maintenir la qualité de son service. Son actif est mal géré et une telle pratique ne peut qu'entraîner la chute de l'entreprise. Elle ne fait que reporter à plus tard les dépenses majeures qu'elle ne peut se permettre à l'heure actuelle.

Les éléments d'actif transférés à la Société au moment de sa constitution comprenaient notamment des terrains et des immeubles répartis dans tout le pays. Certains de ces biens immobiliers sont situés dans des endroits de premier choix en plein cœur des villes. Cela était peut-être nécessaire autrefois à la bonne marche des activités de la Société, mais plus aujourd'hui. Tout système postal moderne peut très bien fonctionner en retrait des centres des grandes villes. La Société devrait tirer partie de cet avantage considérable en vendant les biens immobiliers dont elle dispose dans ces endroits de choix et en réinvestissant les fonds obtenus dans l'acquisition de locaux plus convenables situés sur des terrains de moindre valeur.

Le Comité recommande donc:

- 17. Que l'objectif de la Société d'atteindre l'autonomie financière soit maintenu, ceci afin de soulager les contribuables du fardeau de devoir subventionner les usagers de la Poste autrement que par les subventions prévues par le Parlement.**

À cette fin, le Comité recommande en outre:

- 18. Que le gouvernement du Canada rembourse à la Société tous ses frais liés aux envois franc de port et lui accorde des compensations financières pour les pertes qu'elle subit en maintenant l'universalité du service.**

E. L'autonomie financière

Le paragraphe 5(2) de la *Loi sur la Société canadienne des postes* précise relativement à l'exercice de sa mission, que la Société doit, tout en assurant l'essentiel du service postal habituel, veiller à améliorer ses services, à utiliser judicieusement ses ressources humaines et à atteindre l'autonomie financière. Dans le cas présent, cette autonomie signifie que la Société doit cesser de dépendre du Trésor public, sauf lorsque le gouvernement lui demande de fournir des services qu'elle n'assurait pas autrement ou de fournir des services à des tarifs inférieurs à ceux qu'elle exigerait normalement pour rentrer dans ses frais.

Outre la subvention transitoire qui lui sera versée jusqu'à la fin de 1985-1986 pour combler son déficit, la Société reçoit du gouvernement à l'heure actuelle une somme de 55 millions de dollars par année pour compenser les sommes non récupérables qu'elle perd en accordant aux éditeurs des tarifs de deuxième classe, de même qu'une subvention annuelle de 170 millions de dollars payable à partir d'un crédit parlementaire pour financer la modification de son infrastructure au regard des envois de deuxième classe. Cette subvention passera à 100 millions de dollars en 1986-1987, après quoi elle sera supprimée. La Société ne touche aucune subvention pour assurer des prestations postales gratuites aux membres du Parlement, dépense qui représente pour elle près de 10 millions de dollars par année. Selon les plans budgétaires actuels du gouvernement, la Société ne recevra à compter de 1986-1987, aucune aide financière gouvernementale autre que la subvention annuelle de 55 millions de dollars prévue pour les envois de deuxième classe.

Ces subventions ont été fixées au moment de la constitution de la Société, et les limites de l'aide financière ont été négociées conjointement par la Société et le gouvernement du Canada. Les montants de la subvention transitoire ont été fixés à 400 millions de dollars pour 1982-1983, à 300 millions pour 1983-1984, à 350 millions pour 1984-1985 et à 200 millions pour 1985-1986. Rien n'a été prévu pour 1986-1987. Les déficits de la Société se sont chiffrés à 262 millions de dollars en 1982-1983, à 306 millions en 1983-1984 et à 347 millions en 1984-1985.

Les limites établies ont obligé la Société à adopter une discipline rigoureuse tant pour la direction que pour les employés.

L'autonomie financière de la Société, il va sans dire, suppose que les usagers du système postal assumeront le coût total des services fournis. Une réserve doit être faite cependant: il serait en effet acceptable que la Société bénéficie de subventions particulières dont le montant serait limité, afin de continuer de maintenir l'universalité du service. Il appartient au Parlement de déterminer le montant de chaque subvention, comme il l'a déjà fait dans le cas des subventions accordées pour le courrier de deuxième classe. Cela dit, les membres du Comité sont d'avis que le coût du système postal doit être assumé par ses usagers, car ce sont eux — en particulier ceux du secteur commercial dont les envois représentent près de 80 % du volume total de courrier traité par les Postes — qui déterminent à la fois le volume et le genre d'envois expédiés et qui par conséquent créent la demande. Donc, imposer aux usagers des tarifs établis en fonction du coût réel du service permettrait de rationaliser l'utilisation du service postal comme moyen de communication, surtout si l'utilisateur a le choix.

Par ailleurs, il est évident que la Société ne pourra atteindre le seul de rentabilité en 1986-1987 sans une aide financière additionnelle du gouvernement. Cela s'explique de plusieurs façons. Premièrement, on s'est montré beaucoup trop optimiste quant à la capacité de la Société d'aller

Le Comité recommande donc:

12. Que l'on revoie la composition du conseil d'administration de la Société canadienne des postes et qu'il soit investi de plus de pouvoirs.
13. Que les membres du Conseil soient des cadres supérieurs d'expérience.
14. Que les responsabilités du président du conseil soient semblables à celles de ses homologues du secteur privé, qu'il s'agisse de rendre compte aux actionnaires des activités de la Société ou de la participation du conseil aux opérations de la Société.
15. Que la direction soit tenue entièrement responsable de ses agissements devant le conseil.
16. Que le Conseil ait le droit d'élire et de congédier le président-directeur général, de même que de modifier ses émoluments.

D. Rôle du conseil d'administration

On peut dire que la Société présente sans doute l'un des plus grands défis de gestion au Canada à l'heure actuelle. En effet, elle doit surmonter de graves difficultés financières, assainir ses relations du travail, probablement les plus mauvaises dans tout le pays, faire face à une concurrence acharnée de la part des services de messageries et s'adapter à l'évolution technologique. En même temps, elle doit tenir compte des intérêts du public et doit composer avec les interventions politiques auxquelles elle est soumise.

Dans le secteur privé, les conseils d'administration jouent un rôle majeur dans toutes les situations qui engagent l'orientation future de leur entreprise. Si la Société canadienne des postes doit modifier son orientation future, le conseil d'administration doit être en mesure de relever les défis que pose une telle situation. Bref, il devrait jouer d'un plus grand pouvoir et fonctionner à l'instar des conseils du secteur privé qui sont chargés de défendre les intérêts à la fois de l'entreprise et des actionnaires. Son président devrait également jouer le même rôle que ceux des conseils d'entreprises privées, c'est-à-dire qu'il devrait servir d'intermédiaire entre la Société et l'actionnaire principal et participer aux activités de l'entreprise. Le conseil doit en outre bénéficier de la pleine confiance des actionnaires et détenir les mêmes pouvoirs que ceux qui sont accordés aux conseils du secteur privé. Les membres du conseil devraient choisir leur président-directeur général et lui demander des comptes, tout comme le font ceux du conseil des gouverneurs de l'Administration postale des États-Unis.

Le conseil d'administration devrait, une fois sa mission clairement établie par l'actionnaire principal, c'est-à-dire le gouvernement, préciser les objectifs de service et les objectifs financiers de la Société. Il devrait aussi prévoir l'évolution progressive de la Société et prendre les mesures nécessaires pour assurer le plein emploi de ses travailleurs au cours des prochaines décennies.

La Société ne pourra prospérer que si elle est libre de toute ingérence politique. L'idéal serait qu'elle ait le moins de liens de dépendance possible avec le gouvernement. Pour assurer cette indépendance, il conviendrait que le conseil communique avec le gouvernement et lui fasse rapport par l'intermédiaire d'un ministre qui, idéalement, soit désigné responsable de la Société pendant tout le mandat du gouvernement en place. Dans une telle éventualité, le conseil devrait jouir de la confiance du ministre et ce dernier devrait pouvoir compter sur le conseil, par l'intermédiaire de son président, pour le tenir au courant des progrès ou des difficultés de la Société.

Depuis la création du conseil, deux de ses membres ont été choisis parmi les représentants du milieu syndical. Cela peut être avantageux pour la Société de bénéficier de la sagesse et des connaissances que peuvent lui apporter de tels représentants, cependant, il ne faudrait pas nommer membres du conseil des représentants des syndicats des employés de la poste avant qu'ils n'aient terminé leur mandat (comme ce fut le cas). Le Comité estime qu'il est déraisonnable de s'attendre à ce que le dirigeant d'un syndicat de la Société serve les intérêts du conseil. Le risque évident de conflit rend presque tout à fait impossible pour une telle personne de bien servir à la fois les employés et la Société.

Il est impératif que tous les administrateurs observent le principe énoncé dans la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* au sujet du rôle des conseils d'administration. Selon ce principe, les administrateurs doivent agir au mieux des intérêts de la Société et être perçus comme ce faisant. Ils ne peuvent à la fois respecter cette exigence et servir plusieurs maîtres qui s'opposent.

11. Que le privilège exclusif de la Société pour la distribution du courrier de première classe soit maintenu jusqu'en 1990 et qu'il soit par la suite prolongé, à la condition que cette dernière puisse prouver qu'elle fournit un service fiable, efficace et qu'elle atteint le seuil de rentabilité. Advenant le cas d'arrêts de travail ou de lock-outs imposés par l'employeur, le privilège exclusif sera suspendu durant tout le temps que le service sera interrompu.

Le Comité recommande donc:

Il ne semble pas souhaitable d'éliminer complètement le monopole au Canada, car les Postes canadiennes deviendraient un transporteur de dernier recours.

Le succès croissant des transporteurs privés, qui ne cessent d'étendre leur clientèle régulière, nous amène à nous poser de sérieuses questions sur le monopole de la Société, sur ce «privilège exclusif» de la distribution des lettres. En vertu de la *Loi sur la Société canadienne des postes*, seule cette dernière a le droit d'assurer la distribution du courrier de format lettre au tarif de la première classe, et les transporteurs qui enfreignent la loi sont passibles de peines. L'abolition du privilège exclusif permettrait aux concurrents du secteur privé d'offrir des services encore plus concurrentiels qui feraient baisser les revenus de base de la Société. Ceci aurait pour effet de réduire sensiblement les activités de la Société, aurait de sérieuses répercussions sur l'effectif et amènerait encore plus de gens à s'en remettre au secteur privé pour acheminer les biens et l'information.

Les tarifs des compagnies de messageries privées sont plus élevés que ceux de la Société canadienne des postes, mais malgré cela, il faut s'attendre à ce que les transporteurs privés étendent toujours davantage leur marché dans les secteurs densément peuplés, tant que le public continuera de considérer le service postal de la Société comme non fiable et qu'il craindra des retards dans la livraison, des dommages causés aux envois et des interruptions dans le service dues aux grèves. La Société canadienne des postes court donc le risque de devenir un transporteur de dernier recours dans les secteurs urbains, mais demeurera la seule entreprise à assurer la distribution du courrier dans les régions rurales et les endroits éloignés du pays que les transporteurs du secteur privé ne sont pas intéressés à desservir en raison des coûts élevés que cela représente.

C. Privilège exclusif et concurrence du secteur privé

La Loi sur la Société canadienne des postes (articles 14 et 15) prévoit que la Société aura le privilège exclusif du relavage et de la transmission des lettres et de leur distribution aux destinataires. Ce privilège ne s'applique toutefois pas aux revues, livres ou colis, et il y a également quelques autres exceptions. La loi prévoit également que les concurrents des Postes qui acheminent des lettres urgentes doivent le faire moyennant une rétribution au moins égale à trois fois le port exigible pour la distribution au Canada de lettres de destinations comparables pesant 50 grammes.

Le privilège exclusif a été établi pour garantir que la Société canadienne des postes achemine la plus grande partie des lettres envoyées par les Canadiens. Il assure la protection des marchés de la Société et la rend pour ainsi dire invulnérable à «l'écœurement» pratiqué par ses concurrents qui, si on ne leur imposait aucune restriction, pourraient offrir des services dans les grandes agglomérations urbaines qui leur assurent des recettes substantielles, sans être obligés d'aucune façon de fournir un service semblable dans les régions moins peuplées. Si l'on veut que la Société survive et continue d'assurer un service universel à des tarifs uniformes, le privilège exclusif doit absolument être maintenu.

Le Parlement a toutefois choisi judicieusement le terme «privilège», lorsqu'il a promu la loi. C'est exactement ce dont il s'agit, un privilège, et l'on ne devrait pas garantir à la Société qu'elle en jouira indéfiniment même si la qualité de son service ne s'améliore pas et même si elle n'atteint pas le seuil de rentabilité.

Il est manifeste que la concurrence du secteur privé ne cesse de croître sur le marché de la livraison des colis et du courrier. Les Pages jaunes des annuaires téléphoniques des grandes villes contiennent plusieurs pages d'annonces de services de messageries qui assurent la distribution à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale. Même les compagnies aériennes ont pénétré ce marché avec beaucoup de succès. Ceci est attribuable en grande partie au fait que les Postes n'ont pas réussi à convaincre leurs clients qu'ils pouvaient se fier à elles pour livrer à temps d'importants colis et messages.

Les arrêts de travail fréquents et les menaces de grève constantes ont nu considérablement au traitement du courrier durant les dix dernières années, bien que l'on ait constaté une légère amélioration de la situation depuis la création de la Société. Les entreprises et les particuliers hésitent à faire confiance aux Postes canadiennes et la plupart du courrier est maintenant acheminé par des services de messageries privées. Par ailleurs, ces services choisissent leurs marchés, par conséquent ils peuvent offrir des prix beaucoup plus intéressants et un service beaucoup plus fiable. Si les Postes devaient cesser d'assurer la livraison des colis, par exemple, les messageries privées ne seraient pas intéressées à fournir un service de ce genre aux communautés rurales ou éloignées, à moins de pouvoir imposer un tarif beaucoup plus élevé que celui de la Société à l'heure actuelle.

Les entrepreneurs des grands centres urbains peuvent mettre sur pied un service de messageries à peu de frais. Il leur suffit pratiquement d'investir la somme nécessaire à l'achat d'un système de communication et de petits véhicules ou, comme c'est souvent le cas, de passer des contrats avec des entrepreneurs qui possèdent leur propre véhicule (et qui sont aussi chauffeurs). Il faut cependant des investissements plus importants dans le cas de services de messageries interurbains, régionaux et nationaux, et ce sont surtout des compagnies aériennes, des compagnies spécialisées dans le transport des marchandises de même que des compagnies d'autobus qui s'en occupent. Ces transporteurs sont extrêmement efficaces et vont même dans certains cas jusqu'à offrir une garantie de remboursement au client si sa marchandise n'est pas livrée à temps.

B. Privatisation

Lors des audiences publiques tenues par le Comité, certains intervenants ont laissé entendre que la Société canadienne des postes devrait être privatisée, surtout si elle ne peut fournir aux Canadiens le service auquel ils sont en droit de s'attendre. Ceci pourrait se faire de deux façons. La Société pourrait être confiée en bloc au secteur privé. Dans ce cas, il faudrait donner à la nouvelle société le mandat d'assurer un service postal à des taux uniformes à tous les Canadiens. C'est un scénario sans aucun doute réalisable. Il est vrai qu'il nécessiterait une réglementation et une législation complexes, mais ce n'est pas un obstacle insurmontable. Le problème s'est déjà posé en effet, quoique de façon moins aiguë, lors de l'élaboration de lois et de règlements pour des services téléphoniques, le transport aérien et les chemins de fer.

Si le service postal était confié à une société privée, cette dernière devrait être en mesure de négocier des ententes internationales avec des administrations postales traitant habituellement avec des organismes gouvernementaux. C'est faisable. D'autre part, la prestation d'un service postal universel à des taux uniformes obligerait cette nouvelle société à appliquer le principe d'interfinancement. Ça aussi, c'est possible. Il n'existe aucun système postal national au monde qui soit exploité par des entrepreneurs privés, il faut le reconnaître, mais cela ne veut pas dire que la chose soit impensable.

Cependant, il existe un problème que le Comité estime insurmontable à l'heure actuelle: en effet, étant donné les déficits qu'accuse la Société chaque année, il est peu probable que l'on puisse trouver une entreprise désireuse de l'acquiescer en totalité. En admettant même que la Société canadienne des postes soit donnée et non vendue, il serait pratiquement impossible pour toute entreprise privée nouvellement constituée, ne disposant d'aucun revenu antérieur, d'obtenir les fonds nécessaires pour financer l'exploitation d'un tel service. D'un autre côté, ce n'est pas en confiant le service postal au secteur privé pour ensuite accorder à la nouvelle société des garanties et des subventions de l'État, que l'on parviendra à atteindre l'objectif d'autofinancement et à réduire le fardeau des contribuables.

La deuxième possibilité concernant la privatisation de la Société canadienne des postes, serait de vendre l'entreprise par étape. Il est certain que si le gouvernement se retirait du secteur postal progressivement plutôt qu'en une seule étape, les entreprises privées auraient tôt fait de desservir les régions à forte population qui génèrent des recettes postales élevées, et les régions où la population est moins dense et où les industries sont moins nombreuses seraient laissées pour compte. À l'heure actuelle, les recettes postales générées par ces dernières ne suffisent pas à couvrir les coûts de traitement et de distribution du courrier. Il serait donc impérieux d'avoir recours à une forme quelconque d'interfinancement dans ce cas, si l'on veut pouvoir continuer d'assurer la prestation des services dans ces régions. Il est même fort possible que l'on doive réduire considérablement le service postal canadien pour en faire un service de dernier recours. Dans cette éventualité, il faudrait inévitablement financer l'entreprise avec les deniers publics. Le Comité est d'avis que tant et aussi longtemps que l'universalité du service postal sera admise comme un principe de base, la privatisation par morcellement ne devrait pas être envisagée. Il vaudrait beaucoup mieux améliorer la situation de l'actuelle société d'État de façon à ce qu'elle puisse s'autofinancer. Le Comité est convaincu que cela est possible. Il suffirait pour y parvenir que l'entreprise fournisse un bon service, fiable, aux Canadiens, mais la direction et les employés doivent pour cela unir leurs efforts. Le Comité estime que l'on devrait leur accorder une autre occasion de le faire, et que l'on ne devrait songer à la privatisation que si cette dernière tentait d'échouer. Il recommande donc:

10. Que la privatisation ne soit pas envisagée pour l'instant, mais qu'elle le soit cependant si les Postes canadiens n'ont pas réussi en 1990 à atteindre leurs objectifs de service et d'autofinancement.

vérification internes. Il faudrait en outre assurer la présence des vérificateurs internes au sein des divisions et veiller à ce qu'ils relèvent de l'administration centrale et rendent compte au comité de vérification du conseil d'administration au moins une fois par année.

7. Que la Société accorde la priorité à l'élargissement et à la commercialisation des services actuels.

8. De consulter les collectivités des régions urbaines qui ne bénéficient pas de services quotidiens de distribution du courrier par facteur, en vue de leur offrir le choix entre un service de distribution par facteur assuré tous les deux jours et un service quotidien assuré au moyen de boîtes aux lettres groupées ou communautaires ou de cases postales.

9. Que la Société, dès qu'elle sera financièrement autonome, cesse d'exiger des usagers du service postal le paiement de droits en contrepartie de la location de cases postales, dans les endroits ne bénéficiant pas du service de distribution par facteur.

alors que ceux qui vivent dans les quartiers plus anciens continuent de bénéficier de ce service quotidien. Il faudra toutefois en arriver à des compromis si l'on veut accroître l'efficacité de la Société et réduire la nécessité de puiser dans le Trésor public de même que dans les portefeuilles des usagers. Il importe de noter que tout arrangement à cet égard devra faire l'objet de consultations préalables avec les résidents des localités intéressées.

Enfin, si l'on veut que le service passe en toute première priorité comme il se doit, la Société canadienne des postes doit se doter des moyens et des systèmes qui lui permettront de s'assurer que tous les efforts sont efficacement dirigés vers l'atteinte des objectifs de service. Dans cette optique, il est essentiel de prévoir un élément de vérification des activités de gestion qui soit objectif et qui fasse rapport aux plus hauts échelons de la Société.

Le Comité recommande donc:

1. Que le premier objectif de la Société soit de fournir un service toujours fiable dans des délais de livraison acceptables, en ce qui concerne les envois de première et de deuxième classes.
2. Que les délais de livraison jugés acceptables pour les envois de première et de deuxième classes soient fixés à deux jours au maximum dans le cas du courrier local, c'est-à-dire le courrier déposé et livré dans une même municipalité, à trois jours au maximum dans celui du courrier interrégional, c'est-à-dire le courrier déposé et livré à l'intérieur d'une même province, et à quatre jours au maximum dans celui du courrier national, c'est-à-dire le courrier acheminé d'un océan à l'autre.

3. Que la Société canadienne des postes affichent, à la vue du public, dans tous les bureaux de poste, les normes de livraison applicables aux diverses classes de courrier et indiquent jusqu'à quel point ces délais ont été respectés, dans le rapport trimestriel qu'elle est tenue de publier conformément à la *Loi sur l'administration financière*.

4. D'obliger en vertu de la loi tous les entrepreneurs chargés de transporter des envois pour le compte des Postes canadiennes à accorder au courrier la priorité première.
5. Que la Société perfectionne son système d'évaluation du respect des délais de manière qu'il permette de connaître la période s'écoulant entre la levée des envois dans les boîtes aux lettres et leur remise aux destinataires; et que, pour garantir une plus grande objectivité, cette évaluation soit effectuée par des chercheurs externes, donc indépendants, aux termes de contrats valables pour trois ans mais non renouvelables.

6. D'accorder plus d'importance aux vérifications internes, lesquelles visent à déterminer si l'exploitation de la Société respecte ses politiques globales relatives au service, et à l'évaluation de l'efficacité des systèmes et des lignes directrices au regard des normes de traitement de livraison du courrier. Il serait préférable de charger un vérificateur externe d'évaluer l'efficacité des procédés de

A. Le service à la Société canadienne des postes

La raison d'être de la Société est indubitablement le service, c'est-à-dire le ramassage et la livraison du courrier. Il est clair que les Canadiens jugent que le service de distribution postal est peu fiable et trop lent, surtout en ce qui concerne les envois de première classe et aussi, dans une large mesure, les envois de deuxième classe. Pour sa part, la Société a fait tout en son pouvoir pour mesurer correctement son rendement et accroître le taux des envois livrés à temps dans tout le pays.

Les syndicats des employés de la poste ont soutenu que la Société a diminué son service en vue d'atteindre l'autonomie financière. Bien que l'autonomie financière compte effectivement parmi les grands objectifs de la Société, on ne peut tenir cette dernière seule responsable de la mauvaise qualité du service.

La Société atteindra les objectifs de service fixés et redonnera au public la confiance qu'il avait jadis dans la fiabilité et le respect des délais du système postal, dans la mesure seulement où les parties intéressées se dévoueront davantage à la prestation d'un service de qualité. La Société et le ministère qui l'a précédée ont consacré d'énormes ressources et un temps considérable à la commercialisation et, en particulier, au développement de nouveaux produits et services. La commercialisation peut aider à atteindre les objectifs de service si elle vise, par exemple, à sensibiliser les gros expéditeurs de courrier aux avantages que présentent notamment, et pour l'expéditeur et pour la Société, la normalisation des enveloppes, l'utilisation universelle du code postal, l'établissement de calendriers de dépôt des envois en vue d'éviter l'encombrement du système et, dans la mesure du possible, le tri préliminaire des envois. Les résultats du sondage effectué auprès des hommes d'affaires confirment l'utilité de ce genre d'activités. À titre d'exemple, lorsque l'on a demandé aux entreprises dont les volumes de courrier justifient l'application des tarifs spéciaux prévus par la Société pour les envois en nombre pourquoi elles n'en profitaient pas, 49 % ont répondu ne pas être au courant des rabais offerts.

D'un autre côté, la tenue d'un nombre excessif d'activités de commercialisation visant à créer de nouveaux produits et services peut éloigner la direction et le personnel de l'objectif premier, soit de livrer les envois dans les délais prescrits.

Selon les mémoires, les interventions orales et les sondages d'opinion les Canadiens souhaitent l'établissement de normes de rendement précises et leur observance. De plus, les sondages ont indiqué que les citoyens sont disposés à accepter des délais de livraison légèrement plus longs que ceux qui sont actuellement en vigueur. Même si les citoyens qui ont participé aux audiences publiques et répondu aux sondages se sont surtout dits préoccupés de la qualité du service des envois de première classe, il est clair qu'ils sont insatisfaits du traitement des envois de deuxième classe, c'est-à-dire des périodiques et des journaux. Ces envois sont très sensibles au facteur temps, peut-être encore plus que dans le cas de certains envois de première classe, et exigent un traitement rapide.

Le Comité a aussi reçu des plaintes concernant le refus par la Société de fournir le service de distribution par facteur dans de nouveaux secteurs qui devraient normalement être considérés admissibles à ce service. Comme solution de remplacement, on a choisi d'y installer des boîtes postales communautaires et groupées. Pour la Société, qui s'efforce d'atteindre l'équilibre coûts-services, cette solution présente certains attraits si l'on estime que les inconvénients causés à certains usagers sont relativement mineurs comparativement à la rentabilité nettement supérieure à laquelle elle pourrait parvenir grâce à l'installation de boîtes postales. D'un autre côté, il n'a pas été facile de convaincre les résidents des nouveaux quartiers de se passer du service de distribution par facteur

PARTIE III

Mission et productivité

Selon son mandat, le Comité était chargé d'étudier la mission et la productivité de la Société canadienne des postes. Le Comité devait également commenter une série de questions qui, bien que certaines étaient nettement tangentielles aux rubriques principales, nécessitaient toutes d'être étudiées séparément. Les constatations du Comité sont regroupées sous douze rubriques, où l'on trouvera les recommandations qui s'y rapportent. Ces rubriques ne sont pas fermées. Au contraire, elles se recoupent et devraient être considérées comme un tout.

En présentant les résultats de son étude de cette façon, le Comité reconnaît qu'il risque de donner l'impression, à première vue, de ne pas avoir traité toutes les questions précitées dans son mandat. Citons, à titre d'exemple, les contraintes d'ordre réglementaire ou institutionnel du système postal. Cette question ne fait l'objet d'aucune rubrique distincte. Le lecteur comprendra facilement cependant, d'après nos observations sur les relations du travail et l'autonomie financière, qu'il existe bel et bien des contraintes institutionnelles. Similairement, nos observations sur le conseil d'administration et la mission de la Société, telle qu'elle est prévue par la loi, comportent des références aux contraintes réglementaires. De même, le Comité peut sembler avoir ignoré les directives rattachées à son mandat, selon lesquelles il devait accompagner ses conclusions d'une description détaillée de leurs répercussions financières sur les citoyens et le gouvernement. En règle générale, le Comité a intégré la question des coûts dans le corps de son exposé sur chaque point à l'étude. Il estime d'ailleurs que la plupart de ses recommandations pourront être mises en application sans entraîner de coûts additionnels importants et, sinon, que de tels coûts devraient être compensés par les économies ou les recettes plus élevées qui résulteront de l'adoption des recommandations.

Les problèmes de la Société canadienne des postes sont énormes, pour ne pas dire insolubles. Si tel n'était pas le cas, ils auraient été résolus depuis longtemps. Néanmoins, il incombe au Comité de proposer des solutions qui, même si elles ne sont pas radicales, sont toutefois préférables à la lutte inefficace que mène actuellement la Société pour vaincre des difficultés selon toute apparence insurmontables. Le Comité estime que la façon la plus claire et la plus concise de procéder consiste d'abord à distinguer parmi les facteurs ceux qui posent les plus grands problèmes et à proposer ensuite de nouvelles orientations susceptibles de garantir aux Canadiens le service postal dont ils ont besoin et qu'ils réclament.

zones commerciales et rurales. Cette mesure pourrait aider considérablement à endiguer les coûts. Par contre, elle obligerait la Société à réduire sensiblement le nombre des facteurs dans tout le pays, à moins qu'elle ne procède par la réduction naturelle des effectifs, après en avoir affecté le plus grand nombre possible à la prestation des services dans les nouvelles collectivités.

Comme troisième solution, il serait toujours possible de loger les boîtes postales groupées dans des installations fermées, les protégeant contre les intempéries. Ces installations, qui pourraient être introduites après avoir consulté les usagers potentiels, auraient l'avantage de coûter beaucoup moins cher que le service de livraison par facteur et offriraient une plus grande sécurité que les boîtes actuelles qui sont laissées à l'extérieur.

La Société pourrait aussi, comme solution ultérieure, envisager la possibilité d'assurer la totalité de son service de distribution par facteur au moyen de contrats à l'entreprise privée, en commençant par les nouveaux quartiers et en procédant ensuite aux circuits existants. Cela se fait avec succès depuis longtemps déjà dans les zones rurales, où la distribution est accordée à de petits entrepreneurs ayant répondu à des appels d'offre. La Société devrait étudier en outre la solution que l'Administration postale américaine a adoptée en vue de réduire ses coûts de distribution à domicile, à savoir l'installation de boîtes postales le long des rues des quartiers résidentiels. Ce système permet aux facteurs d'effectuer leur travail au moyen d'un véhicule motorisé et d'accroître considérablement leur rendement, quant au nombre de leurs points de remise quotidiens.

D'autre part, le Comité a reçu suffisamment de plaintes au sujet du traitement des envois de deuxième classe pour le convaincre que les délais de traitement sont souvent trop longs. Les intervenants se sont plaints notamment de ne pas recevoir les périodiques les uns à la suite des autres ou de recevoir deux ou trois numéros enlissés. Certains journaux leur parviennent plusieurs semaines après avoir été mis à la poste, ne présentant ainsi que très peu d'intérêt sauf du point de vue historique. Les consommateurs qui reçoivent leur quotidien en retard ou dans un ordre non séquentiel sont souvent ennuyés de ne pas avoir pu profiter des rabais ou participer aux événements publics annoncés. Il va de soi que les auteurs des annonces disparaissent également la situation. Tout comme les journaux et magazines, les revues d'affaires et autres ne sont plus bonnes que pour les archives lorsqu'elles parviennent à leur destination. Selon la définition des envois de deuxième classe adoptée par la Société canadienne des postes, ces envois reçoivent le même traitement que ceux de première classe, sauf qu'ils ne sont pas acheminés par voie aérienne à l'intérieur du Canada. Or, il est clair, d'après les plaintes déposées devant le Comité, que cette définition n'est pas respectée.

Les intervenants se sont dits très insatisfaits de la qualité et de l'uniformité du service, mais encore plus des interruptions du service dues aux grèves légales et aux arrêts de travail non autorisés. Bon nombre d'entre eux ont fait observer que de tels événements touchent durement les personnes âgées, les handicapés, les pauvres et les petits entrepreneurs, dont la situation financière est souvent trop précaire pour leur permettre de supporter une discontinuité en ce qui touche leurs revenus. Grâce aux progrès technologiques, il est aujourd'hui possible d'effectuer des paiements en les versant directement dans les comptes en banque des intéressés et, parallèlement, de prendre des dispositions avec les banques pour payer les comptes d'électricité, d'assurance, de téléphone, de cablodiffusion, de cartes de crédit et d'autres. On peut s'attendre à ce que cette nouvelle pratique prenne de plus en plus d'ampleur au fil des ans. En tant que principal émetteur de chèques, le gouvernement peut faire beaucoup pour protéger ceux et celles qui risquent le plus d'être touchés par les grèves postales, soit en déposant directement dans les banques les chèques qui leur reviennent.

Les gens ont une bonne opinion des employés avec qui ils traitent dans les bureaux de poste, mais font preuve d'un certain manque de bienveillance envers la Société même. Éprouvant peu de sympathie pour le dilemme auquel fait face la Société en raison de son déficit, ils ne sont pas disposés à subir de nouvelles augmentations tarifaires ni l'imposition de nouvelles taxes.

Les Canadiens pourraient éventuellement accepter une certaine diminution du service postal dans la mesure toutefois où cela se révélerait bénéfique. Mais avant de songer à prendre une telle initiative, il y aurait lieu de relever l'image des Postes canadiennes auprès du public tant du point de vue de la qualité du service que des tarifs.

Bien que ce soit le manque de fiabilité du service qui soit revenu le plus souvent dans les plaintes des intervenants, lors des audiences tenues dans tout le pays et dans les mémoires présentées, l'absence d'uniformité au titre de la prestation du service a aussi été dénoncée. Dans les régions urbaines du Canada, les envois ont toujours été distribués de porte en porte par les facteurs, et les établissements commerciaux ont bénéficié de deux distributions par jour. Dans les secteurs ruraux, le service de distribution a jusqu'à récemment été assuré six jours par semaine, de façon que les résidents des localités agricoles puissent recevoir leurs journaux quotidiennement. En ce qui concerne les régions rurales telles les Prairies, où la population est relativement dispersée et les distances à parcourir d'une ferme à l'autre sont considérablement plus grandes qu'ailleurs, les citoyens ont toujours dû passer prendre leur courrier au bureau de poste et payer leurs boîtes postales. Pour endiguer ses pratiques en ramenant la distribution dans les circuits ruraux de six à cinq jours par semaine et dans les établissements commerciaux de deux à une par jour, et en refusant d'étendre le service de distribution par facteur aux nouveaux quartiers et développement des municipalités existantes. Dans ce dernier cas, la Société a installé divers types de boîtes aux lettres (boîtes aux lettres communautaires et boîtes aux lettres groupées) dont le taux de succès est plus ou moins grand selon les endroits. Nombreux sont les habitants de ces nouveaux quartiers qui désapprouvent cette initiative de la Société. Ils estiment injuste d'être obligés de se rendre aux boîtes aux lettres alors que d'autres résidents de la même municipalité, parfois leur voisin immédiat, continuent de bénéficier du service quotidien de distribution par facteur.

Pour sa part, le syndicat des facteurs du Canada a publié des annonces figurant bien en vue dans les journaux de municipalités dont les nouveaux quartiers se sont vu refuser le service de distribution par facteur, afin d'inciter le public à débattre l'élargissement de ce service. Ces annonces ont fait ressortir les difficultés auxquelles se heurtent les personnes âgées et les handicapés en passant prendre leur courrier aux boîtes aux lettres communautaires ou groupées. Si la Société accédait à la demande d'étendre le service à tous les nouveaux quartiers, elle devrait créer des centaines de nouveaux postes de facteur et ce, à un coût de plus de 30 000 \$ par année pour chaque poste.

Le service quotidien de distribution par facteur coûte très cher et s'élève, selon une évaluation de la Société, à quelque 100 \$ par foyer par année comparativement à environ 30 \$ dans le cas du service assuré au moyen des boîtes aux lettres communautaires ou groupées et à 45 \$ dans celui du service rural. En commandant son sondage d'opinion, le Comité voulait savoir notamment ce que pensaient les Canadiens du service quotidien de distribution par facteur et dans quelle mesure les intérêts seraient disposés à accepter que leur courrier leur soit distribué par facteur tous les deux jours plutôt que d'être déposé dans les boîtes aux lettres groupées ou communautaires. Si la Société pouvait appliquer cette solution aux nouveaux quartiers, son besoin de créer de nouveaux postes de facteur serait réduit de moitié. Une deuxième solution, de portée beaucoup plus vaste, serait d'instaurer le service de distribution tous les deux jours à l'échelle du pays, à l'exception des

livraison visés sont respectés. À plusieurs reprises, on a signalé au Comité que les lettres-contrôle sont facilement identifiables et, de ce fait, reçoivent un traitement rapide. On a même fait état de cas où la direction de l'installation les retirait du flot afin de contourner le système de traitement habituel, s'assurant ainsi que ces lettres étaient livrées à temps et en bon état sans être véritablement passées par le flot du courrier. Pareille façon de procéder met sérieusement en doute les affirmations de la Société quant à la qualité du service postal.

Comme la date de mise en contrôle est la date d'oblitération, il se peut qu'un mauvais réglage de la machine à oblitérer ou qu'une oblitération tardive après une longue période d'entreposage se traduise par l'enregistrement de données non fidèles à la réalité. Reconnaissant que le SNEPP n'est pas infallible, la Société elle-même a lancé à la fin de 1983 un programme de contrôles exercés avec le concours des usagers du service postal. Grâce à ce nouveau programme, qui permet de déterminer le nombre de jours nécessaires au traitement et à la livraison du courrier de première classe, les lettres-contrôle sont quelque peu moins susceptibles de faire l'objet d'un traitement particulier. On constate déjà que les données recueillies divergent sensiblement de celles collectées au moyen du SNEPP. Quand on apprend qu'une marge d'erreur de seulement 1 %, ce qui est minime par rapport aux normes de la plupart des entreprises, représenterait plus de 53 millions d'envois par année, on comprend tout de suite à quel point il importe de pouvoir compter sur des données exactes.

«La Société canadienne des postes, de nombreuses personnes ont-elles fait observer au Comité, devrait être capable de nous indiquer dans quelle mesure elle peut livrer avec uniformité les différents types de courrier et vraiment atteindre les objectifs fixés. Si nous avons besoin d'un service plus rapide que celui qu'elle peut assurer, par exemple pour le courrier de première classe, nous pourrions alors choisir un mode de transport plus cher tel que les messageries, car nous saurions à quoi nous en tenir.»

À ce chapitre, il est intéressant de citer le cas de l'Australie. Dans ce pays, les normes de distribution du courrier figurent sur les boîtes aux lettres et les babillards des bureaux de poste ainsi que dans la publicité de la Société. Selon ces normes, 90 % de tous les envois doivent parvenir à destination le premier jour ouvrable suivant le jour de leur dépôt ou au plus tard le deuxième jour ouvrable dans le cas des points de destination éloignés. En 1982-1983, 94,6 % des envois équivalant à la première classe ont été livrés conformément aux délais prévus. Il serait peut-être irréaliste toutefois de vouloir imposer de tels délais au Canada, en raison des facteurs géographiques et climatiques qui caractérisent notre pays et des dispositions des conventions collectives des syndicats qui empêchent la Société de recourir à des employés à temps partiel et à des employés occasionnels en périodes de pointe. Néanmoins, les usagers du système postal canadien devraient pouvoir compter sur des délais de livraison raisonnables qui tiennent compte des particularités de la géographie et du climat du Canada.

Dans la première partie de ses observations sur notre sondage d'opinion publique, la maison Environics Research Group Limited a souligné les points suivants:

Bien que la Société canadienne des postes ait amélioré son efficacité interne et ses relations du travail depuis octobre 1981, elle a encore beaucoup à faire avant de regagner la confiance du public.

Les Canadiens n'ont noté aucune amélioration sensible du service postal. Par contre, les augmentations tarifaires ne sont pas passées inaperçues. De plus, les citoyens ont l'impression qu'au cours des quatre dernières années les relations patronales-syndicales ne se sont pas améliorées mais détériorées.

que la SCP a livré à son destinataire à Dublin (Irlande), 27 heures après son dépôt. Par contre, ce même usager des Postes canadiennes a fait remarquer au Comité qu'il fallait parfois compter dix jours pour la livraison d'une lettre d'Edmonton à Yellowknife. En outre, beaucoup se sont plaints de ce que dans les collectivités relativement petites, les gens doivent parfois prévoir jusqu'à deux semaines pour l'acheminement du courrier entre deux points de la même agglomération. À vrai dire, on a souvent fait observer au Comité que le terme «courrier de première classe» est mal approprié, puisque la livraison des envois de cette classe prend habituellement beaucoup plus de temps qu'il n'est raisonnable.

Dans les régions du Nord, les citoyens se sont plaints de ce qu'il arrivait parfois que le courrier des collectivités isolées, lesquelles ne sont accessibles que par avion, ne soit pas livré avant trois semaines, étant donné que les transporteurs assurant la liaison avec ces endroits ne lui accordent pas suffisamment d'importance. En effet, les transporteurs publics, plus particulièrement les petites compagnies d'aviation, se préoccupent surtout des passagers et de leurs bagages, ce qui a pour effet de retarder indéfiniment la livraison du courrier quand le nombre des passagers est élevé. De plus, a-t-on souvent mentionné au Comité, ils vont même décharger des envois aux escaliers pour prendre d'autres passagers.

La Société s'efforcerait de faire considérer les envois postaux comme prioritaires, mais elle n'aurait pas eu beaucoup de succès jusqu'ici. De l'avis du Comité, accorder un statut prioritaire au courrier devrait être l'une des conditions auxquelles assujettir la conclusion des nouveaux contrats à passer avec les transporteurs aériens. Il est clair que tous les Canadiens, peu importe où ils habitent, sont en droit de bénéficier d'un service postal à la fois fiable et régulier.

Malgré l'assurance donnée par la Société que presque 90 % du courrier de première classe est livré «à temps», plusieurs particuliers et organisations se sont plaints au Comité de ce que la SCP ait pour principe de donner le pourcentage des envois livrés «à temps» sans jamais faire connaître ses objectifs de rendement. Or, ils aimeraient connaître ces objectifs. Combien de temps la livraison d'envois de diverses classes devrait-elle prendre au sein d'une ville ou d'une région postale et entre des régions postales à l'échelle nationale et internationale. Nombre de personnes qui se sont présentées aux audiences avaient des vues bien arrêtées sur la question. La plupart estime que pour le courrier d'une région urbaine donnée à des destinataires habitant la même région, peu importe cette région; le surlendemain, pour les envois à livrer dans une région contiguë; et le troisième ou quatrième jour, pour les envois à livrer dans une région éloignée, à l'échelle du pays.

Les Canadiens ne savent pas trop ce que la Société entend par l'expression «livraison à temps». Le Comité a réussi à obtenir cette information, qui figure à l'annexe IV du présent rapport. La façon dont les Postes évaluent leur rendement (livraison) éveille les soupçons. On a informé le Comité que les lettres-contrôle sont pistées depuis l'installation d'origine jusqu'à l'installation de destination, non pas — ce qui serait plus utile — de la boîte aux lettres aux destinataires.

Depuis quelque temps déjà, les Postes, c'est-à-dire la société d'État et avant elle le ministère, emploient un système d'évaluation du rendement appelé Système national d'évaluation des prestations postales (SNEPP) et qui fonctionne comme suit: on incorpore un nombre prédéterminé de lettres-contrôle au courrier arrivant aux installations de tri pour évaluer à la fois l'efficacité de ces installations et du réseau assurant le transport entre les grands centres; ces lettres sont expédiées à des cases postales numérotées situées dans diverses localités, et l'on vérifie le délai de livraison au reçu dans ces boîtes. Les résultats, exprimés en pourcentage, indiquent dans quelle mesure les objectifs de

à elle pour atteindre l'autonomie financière: accroître les tarifs postaux, élargir les services existants, lancer de nouveaux services ou réduire les coûts. Voilà des solutions qui, il va sans dire, ne s'excluent pas mutuellement et auxquelles elle a recouru avec plus ou moins de succès.

La SCP a réussi à faire adopter les dernières hausses tarifaires, malgré toutes les protestations du grand public. Bien que d'autres hausses puissent générer des recettes additionnelles, elles seules ne pourraient lui permettre d'atteindre le seuil de rentabilité. D'après la direction, la hausse tarifaire maximale pour le courrier de première classe ne devra pas dépasser entre 6 et 10 cents, sinon il sensuivra une baisse des volumes qui englobera les recettes additionnelles ainsi réalisées. Par ailleurs, il est douteux qu'on puisse trouver des débouchés qui permettraient d'élargir des services existants tels que la poste prioritaire. Il n'est pas clair, non plus, que la Société pourrait lancer à court terme des services nouveaux qui permettraient de réaliser suffisamment de recettes pour contribuer à atteindre le seuil de rentabilité. Cependant, au regard de la réduction des coûts, cette solution semblerait vraiment offrir certains espoirs, quand bien même on se heurterait ici aussi à de sérieux obstacles. Par exemple, la Société aurait beaucoup de difficulté à réduire ses effectifs, étant donné les clauses de non-licenciement des conventions collectives, qui visent le gros des employés.

Selon les experts-conseils dont les Postes ont retenu les services pour faire analyser leur situation financière, il y a quatre grands obstacles à l'auto-financement:

- la nécessité d'assurer des services non financés par les tarifs postaux (p. ex., le courrier gouvernemental à port payé, certaines publications, les bureaux de poste ruraux et les bureaux éloignés du service aérien omnibus);

- l'impossibilité d'accroître les tarifs tant qu'il serait nécessaire de le faire;
- la mesure dans laquelle la direction peut faire preuve de souplesse en ce qui concerne l'échelle salariale et l'amélioration de la productivité;

- l'interdiction imposée par le ministre des Finances de souscrire un prêt pour financer les dépenses en capital.

Tous les Canadiens ont besoin d'un service postal, qui doit être fiable surtout pour le courrier de première classe et de deuxième classe. Certains groupes d'utilisateurs, notamment les petites entreprises et les régions rurales, ont aussi des besoins particuliers qui les obligent à compter sur les Postes. Dans toutes les audiences qu'il a tenues d'un océan à l'autre, le Comité a reçu des plaintes concernant la qualité du service assuré par la Société. À maintes reprises, des intervenants ont insisté pour que cette dernière fournisse un service de livraison fiable d'un point donné à un autre.

Par suite des audiences, il est devenu clair aux yeux du Comité que les Canadiens sont pleinement disposés à accepter différentes normes pour différentes classes de courrier, pourvu que ces normes soient appliquées uniformément. Ce que la population demande, c'est un service sur lequel elle peut compter. En d'autres termes, elle juge acceptable que le délai de livraison soit le lendemain du dépôt pour une classe donnée de courrier, mais de quatre jours pour les envois d'une autre classe. Les Canadiens sont donc prêts à payer un prix raisonnable en contrepartie de la prestation des services qui répondent à leurs divers besoins, pourvu qu'ils aient la certitude que la qualité du service assuré correspondra au prix payé.

On a donné des exemples de cas où le courrier en provenance de collectivités isolées parvenait aux destinataires en l'espace de seulement deux ou trois jours. Un cas en particulier a été signalé à l'attention du Comité: il s'agit d'un envoi de la poste prioritaire en provenance de Yellowknife

Compte tenu des considérations faites ci-dessus, il est utile d'examiner la façon dont la SCP interprète la mission que lui a confiée le gouvernement. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, son conseil d'administration estime depuis le début que les grands objectifs à viser sont les suivants: améliorer le service, assainir les relations humaines et atteindre l'autonomie financière d'ici à la fin de l'année 1986-1987.

C'est pourquoi au Canada, une grande minorité des usagers d'affaires ont décidé de faire appel à d'autres modes d'acheminement du courrier, que ce soit à titre provisoire ou permanent. Même si ce changement vise essentiellement les messageries privées au détriment du service de livraison du courrier de première classe, tous les services offerts par la SCP ont vu baisser le nombre de leurs usagers au profit des autres modes de communication, surtout le téléphone et le télex.

Le mécontentement quant au service postal est loin d'être généralisé, et la SCP domine toujours le marché de l'acheminement des envois d'affaires, malgré les grommellements. Néanmoins, tous ne reconnaissent pas encore que la Société a amélioré la qualité du service au cours des quatre dernières années.

Le monde des affaires n'acceptera aucune hausse tarifaire visant à faciliter le complètement du déficit, tant que la Société n'aura pas fait sa part pour améliorer l'efficacité.

Au cours des audiences et dans de nombreuses lettres, des particuliers et des entreprises ont présenté leurs doléances au Comité concernant le peu de fiabilité du service postal et le manque d'uniformité dans sa prestation. Vientent élayer ces plaintes, les résultats des sondages d'opinion que le Comité a fait réaliser ainsi que le rapport annuel de la Société pour l'année 1984-1985, lequel démontre que, même si la qualité du service s'est améliorée au cours des premières années d'existence de la SCP, elle a beaucoup baissé depuis, à un point tel qu'à la fin de 1984, elle se rapprochait du niveau où elle était avant la constitution de la Société.

Au chapitre des relations de travail, les progrès véritables sont minces. En fait, dans tout le pays, au cours de leurs nombreuses interventions devant le Comité, les représentants syndicaux ont régulièrement fait observer que les relations de travail sont actuellement plus mauvaises qu'elles ne l'ont jamais été dans toute l'histoire des Postes. Bien qu'on ait peut-être exagéré la gravité de la situation, simplement pour attirer l'attention sur le problème, il n'en demeure pas moins que le nombre des griefs déposés est très élevé, plus de 16 000 cas étant actuellement en instance d'arbitrage. En outre, le Comité se dit inquiet devant la grande animosité qui sépare les deux parties et qu'il a pu percevoir en maintes occasions. Quoiqu'il vaille la peine de signaler que les négociations avec le SCP ont abouti en 1984 sans qu'il y ait recours à la grève, il ne conviendrait pas d'en conclure pour autant que les relations de travail se sont beaucoup améliorées.

Le troisième objectif fixé, s'autofinancer d'ici à la fin de la cinquième année d'exploitation, ne sera probablement pas atteint lui non plus. En 1984-1985, la Société a enregistré un déficit de 347 millions de dollars après avoir reçu des subventions de 55 millions et de 170 millions. Elle doit ramener ce déficit à 200 millions de dollars en 1985-1986, après avoir bénéficié de ces mêmes subventions. La hausse tarifaire approuvée au début de l'année l'aidera à le combler. Toutefois, en 1986-1987, elle perdra 70 millions de dollars en subvention d'infrastructure, sans compter qu'elle cessera de bénéficier de subventions transitoires. Or, depuis sa constitution, elle a fait appel à cet argent pour lâcher d'éponger l'excédent des dépenses sur les recettes. Bref, il lui faudra remplacer une somme de 270 millions de dollars par des recettes additionnelles ou d'importantes compressions budgétaires si elle veut pouvoir s'autofinancer d'ici à 1986-1987. Quatre grandes solutions s'offrent

Quoique la Société se soit déjà passablement engagée dans le secteur du courrier électronique par la prestation de services tels que la Teletext, l'Intelpost et l'Envoypost, elle espère néanmoins y devenir plus active. C'est ainsi qu'elle travaille à élaborer un système pour traiter électroniquement les envois en nombre. Ce système prévoit le recours à un centre national où le courrier composé par ordinateur et les envois d'affaires pourront être triés et acheminés électroniquement vers des centres d'impression, où on les reproduira sur support en papier pour ensuite les mettre sous enveloppe et les distribuer localement. Il est à signaler que les travaux de réalisation d'un projet pilote se déroulant au bureau de poste d'Alta Vista (Ottawa) sont presque terminés et qu'un centre national de tri et d'acheminement est en cours de planification. Afin de pénétrer davantage le secteur, la Société se propose d'y investir trois quarts de milliard de dollars sur une période de cinq ans, même si les recettes prévues ne sont évaluées qu'à 79 millions de dollars et n'équivalent qu'à une fraction de l'intérêt qu'elle devra payer sur l'argent emprunté pour effectuer l'investissement.

Aucun de ces importants programmes n'a été justifié sous le rapport des avantages-coûts, et c'est pourquoi on doit les qualifier à ce moment-ci d'applications fort discutables des fonds publics. L'expérience acquise récemment par l'Administration postale des États-Unis mérite d'être prise en considération. En effet, les Postes américaines viennent tout juste de céder leur succursale chargée du courrier électronique, car depuis sa mise sur pied au début de la décennie, cette dernière n'a cessé d'essuyer de lourdes pertes. Pour leur part, les Postes australiennes offrent des services de courrier électronique analogues à ceux du Canada (c'est-à-dire la Teletext, l'Envoypost et l'Intelpost), mais elles n'envisagent cependant pas de faire de gros investissements dans le secteur à moins que la demande et les recettes possibles ne le justifient. De même, ni elles ni les Postes américaines ne sont disposées à affecter des sommes élevées à la reconquête du terrain gagnée par leurs concurrents sur le marché des colis postaux.

En examinant la SCP, le Comité s'est rendu compte que les Canadiens de toutes conditions sociales tiennent vraiment à ce qu'on leur assure à un prix équitable un service de qualité toujours uniforme. Il s'est aussi rendu compte que les citoyens ne font pas appel à la SCP pour subvenir à tous leurs besoins en communications. C'est ainsi qu'une importante industrie est née de la prestation d'un service dont les Postes avaient déjà eu le privilège exclusif. Grâce à l'évolution technologique, les entreprises sont maintenant capables de traiter électroniquement des volumes croissants de communications, ce qui explique qu'elles ne comptent plus autant sur les Postes. De même, outre qu'elles assurent un bon service de livraison des colis à un prix acceptable, les messageries privées transportent une bonne part des envois d'affaires qui, autrement, seraient acheminés avec le courrier de première classe.

Le fait de pouvoir compter sur ces autres voies de communication réduit sans aucun doute la mesure dans laquelle les Canadiens ont recours à la SCP. Aux yeux du Comité, il est clair que la réduction s'explique pour une bonne part par le manque, constaté, de fiabilité du service postal. Le manque à gagner issu du mécontentement de la population et des progrès technologiques récents ne pourra probablement jamais être comblé.

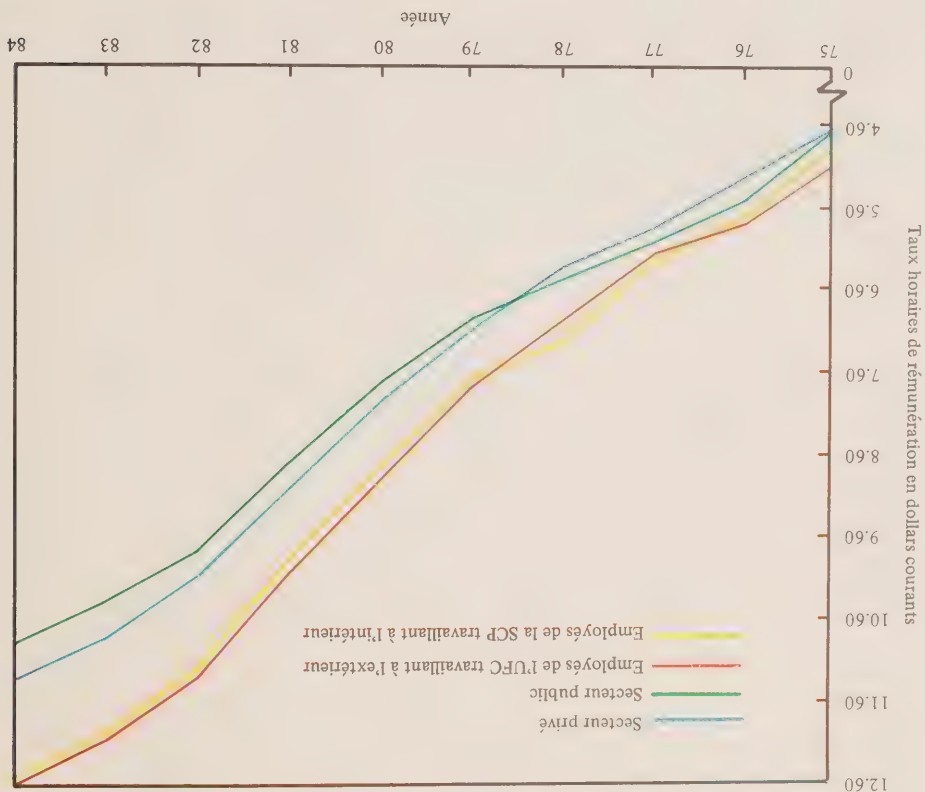
En présentant les résultats du sondage d'opinion concernant la qualité du service postal, que nous lui avons demandé de mener auprès du monde des affaires, la maison Environics Research Group Limited a d'abord fait les observations suivantes:

Le plus gros problème auquel se heurtent les usagers d'affaires du service postal est posé par les longs retards qui interviennent dans la livraison du courrier. La Société canadienne des postes, plus particulièrement en ce qui concerne le courrier de première classe, est perçue comme le véhicule le plus économique pour acheminer les envois d'affaires, mais elle est également considérée comme le véhicule le plus lent et le moins fiable.

a proposé, d'une part, de consacrer au marché des colis postaux sur une période de cinq ans la somme de 191 millions de dollars pour tâcher de reprendre le terrain gagné par ses concurrents et, d'autre part, d'affecter 791 millions de dollars à l'élargissement de son service de courrier électronique au-delà du niveau actuel. Aucune de ces propositions telles qu'elles sont exposées dans le plan d'entreprise ne pourra toutefois résister à un examen sérieux.

GRAPHIQUE 3

Comparaison des taux horaires de rémunération en dollars courants

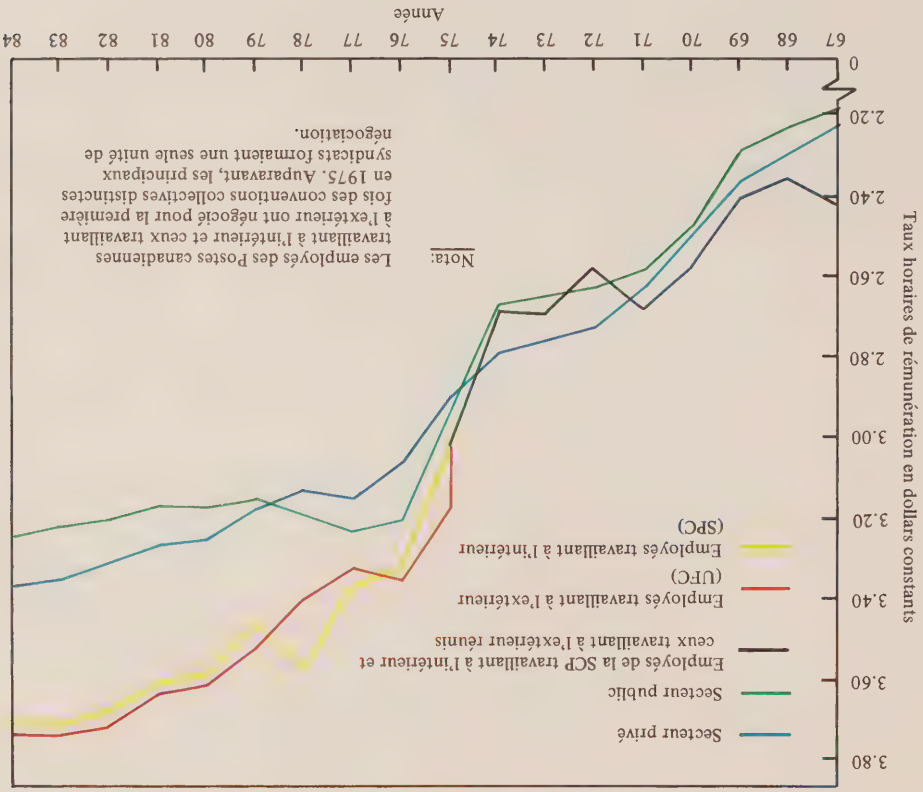


En ce qui concerne les colis postaux, la part du marché existant que s'est taillée la SCP est estimée à entre 6 et 8 % du volume total des expéditions de colis. Ce type d'activité ne cesse de ralentir depuis 1968. En effet, le volume des colis traités par la Société en 1984 n'équivalait qu'à environ 47 % de celui enregistré en 1960. Le ralentissement peut s'expliquer par divers facteurs, notamment une concurrence plus forte. En pareil contexte, un investissement de 191 millions de dollars pour regagner du terrain dans une bataille perdue d'avance ne peut donc être considéré que comme une entreprise à la fois hasardeuse et spéculative.

la Société a affecté 23,8 millions de dollars à la commercialisation et à la promotion de son image de marque et 1,9 million aux autres activités publicitaires, y compris le recrutement. Fait intéressant à signaler, en 1984-1985, tandis qu'elle a consacré 13 millions de dollars à la publicité, ses dépenses en capital ne se sont chiffrées qu'à 30 millions de dollars. Bref, la réduction du déficit peut s'expliquer de toute évidence par les majorations tarifaires et par la compression des dépenses en capital plutôt que par l'augmentation du chiffre d'affaires ou la réduction des frais d'exploitation.

GRAPHIQUE 2

Comparaison des taux horaires de rémunération en dollars constants de 1967



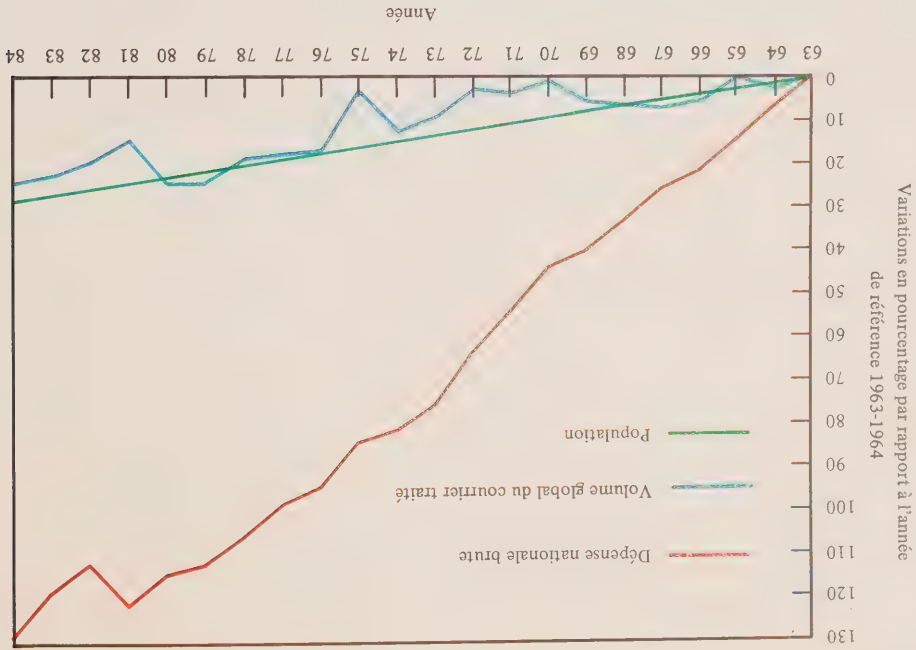
Au nombre des mesures prises par la SCP, figure aussi une entente conclue avec la chaîne Distribution aux consommateurs. Même si les syndicats des Postes ont largement appuyé cette mesure, qui aurait pu générer d'importantes recettes additionnelles, la Société a dû y mettre un terme en raison des pressions exercées par le monde des affaires.

Témoignent également de l'orientation de la SCP vers son expansion et la diversification de ses produits et services, les propositions qui, dans son plan d'entreprise de 1985-1986, visent à «revitaliser» le marché des colis postaux et à élargir sensiblement le service de courrier électronique. La Société

Par ailleurs, les dépenses en capital (installations et matériel) ont été comprimées. Se chiffrant à 187 millions de dollars pour les quatre années écoulées depuis la création de la SCP, elles équivalent à moins de 3 % des recettes totales, donc à un peu plus de 75 % de la dépréciation enregistrée, mais à beaucoup moins que ce dont les Postes ont besoin pour entretenir les éléments d'actif non sectoriels, lesquels sont évalués à plus de 1,5 milliard de dollars. Au cours de la même période, ou des travailleurs de l'industrie (voir les graphiques nos 2 et 3).

Comme les coûts liés au personnel ont augmenté parallèlement aux recettes tous les ans, sauf en 1982-1983, la Société n'a enregistré aucun accroissement de la productivité. Les travailleurs des Postes ont continué à recevoir des augmentations de salaire plus importantes que celles des fonctionnaires (il va sans dire, aux frais généraux et ne se traduit pas nécessairement par des améliorations du service aux usagers. technique ont augmenté de presque 1 000 années-personnes. Cette dernière augmentation s'ajoute, période (il avait déjà été réduit de 1 100 en 1981-1982), le personnel administratif et celui du soutien le nombre des employés chargés du traitement du courrier a baissé de plus de 700 pendant cette qui représente une augmentation de 275. Il importe cependant de faire observer que, tandis que 62 202 années-personnes; pendant la dernière année, donc en 1984-1985, elle a utilisé 62 477, ce évolué. Pendant la première année complète d'exploitation, soit en 1982-1983, la Société a utilisé Depuis que les Postes sont devenues une société d'Etat, le nombre total de leurs employés a peu

GRAPHIQUE 1
DNB, population, et volume global du courrier traité de
1963-1964 à 1984-1985



versée au titre de l'infrastructure liée aux envois des éditeurs pour permettre la rationalisation des installations et du matériel nécessaires au traitement de ces envois. Après 1986-1987, cette dernière subvention n'existera plus. Il est à signaler qu'on a le choix entre deux méthodes pour calculer un déficit et que chacune donne des résultats différents. Elles sont expliquées à l'annexe III.

Tableau I
Financement par le gouvernement du déficit de la Société canadienne
des postes à partir du 16 octobre 1981

	1981-82	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87
Financement						
prévu du	300	400	300	350	200	Aucun
déficit						financement
Financement						
réel du	178	262	306	347	?	?
déficit						

(en millions de dollars)

Peu importe la méthode employée pour calculer le déficit, il est clair que la réduction s'explique largement par les recettes accrues générées par la plus grosse augmentation du tarif d'affranchissement unitaire, courrier de première classe, que le pays ait jamais connue. Cette augmentation, la plus importante à la fois en termes absolus (13 cents) et en pourcentage (76,5 %), et de petites améliorations ultérieures en 1983 et 1985 ont doublé le port du courrier de première classe au cours des quatre premières années qui ont suivi la mise sur pied de la Société.

Il est vrai que les Canadiens n'ont pas connu d'interruptions de service causées par les grèves depuis que les Postes sont devenues une société d'Etat. Rappelons toutefois que c'est sous l'effet de la loi du 6 et 5⁰⁰ qu'aucune grève n'a éclaté dans les établissements fédéraux pendant au moins deux bonnes années de cette période.

Ainsi qu'on l'a observé pour la première fois en 1968, les volumes de courrier traités ont continué à ne pas augmenter parallèlement au taux de croissance de la population (voir le graphique n° 1). Ils sont demeurés plus ou moins statiques, à cette exception près que le nombre des envois sans adresse de troisième classe a augmenté de plus de 60 % depuis la création de la SCP. Ce type de courrier, défini comme étant non traité parce qu'il ne nécessite aucun tri en installation et pro-cure en moyenne des recettes brutes de 6,7 cents par envoi comparativement à 38 cents par envoi de première classe, représente maintenant le quart du courrier du régime local. À vrai dire, les 12 % d'augmentation des volumes de courrier qu'a connus la SCP depuis sa constitution tirent presque tous leur origine du courrier de troisième classe sans adresse. Toutefois, même si les recettes brutes provenant de cette source ont doublé, elles n'ont constitué que 5,4 % des rentrées d'argent totales de l'année 1984-1985.

Et aux termes du paragraphe 5(2) de ladite loi,

« Dans l'exercice de sa mission, la Société, tout en assurant l'essentiel du service postal habituel :

- a) tient compte de l'opportunité d'adapter, qualitativement et quantitativement, ses prestations et ses produits à l'évolution de la technologie des communications;
- b) veille à l'autofinancement de son exploitation dans des conditions de normes de service adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance;
- c) tend à assurer son exploitation dans les meilleures conditions de sécurité du courrier;

- d) vise à assurer l'efficacité de son exploitation par un déploiement rationnel de ses moyens humains et par la stimulation de la conscience professionnelle et de l'esprit de service chez son personnel;

- e) met en oeuvre, pour ce qui la concerne et selon les modalités approuvées par le gouverneur en conseil, un programme de symbolisation fédérale. »

La Loi prévoit aussi la mise sur pied d'un conseil d'administration chargé de diriger et d'administrer les affaires de la Société. Ainsi que les a interprétés le Conseil au moment où la SCP a commencé à exploiter un service postal, les grands objectifs visés consistent dans : l'amélioration du service, l'assainissement des relations humaines au sein des Postes et l'autofinancement de la SCP d'ici à la fin de la cinquième année d'exploitation du service postal (1986-1987). Jusqu'à aujourd'hui, ces objectifs n'ont pas été classés par ordre d'importance, mais, selon les syndicats, le troisième (l'autofinancement) semble cependant avoir reçu la préséance.

Depuis qu'elles sont devenues une société d'Etat au mois d'octobre 1981, les Postes canadiennes ont accompli des progrès énormes, notamment pour ce qui est de transformer les systèmes de comptabilité et de contrôle des finances employés par l'ancien ministère en des systèmes caractéristiques d'une société commerciale typique. Le vérificateur général a informé le Comité que la Société a aussi progressé jusqu'à un certain point dans l'évaluation du prix de revient de ses produits, quoiqu'il reste encore beaucoup à faire sur ce plan. La SCP s'est en outre dotée d'une équipe spécialisée dans les relations professionnelles afin de traiter plus efficacement avec les différents syndicats auxquels appartiennent ses employés. Néanmoins, les progrès véritables ne sont pas faciles à percevoir.

Dans le rapport annuel de la SCP pour l'année 1984-1985, on signale que le déficit a été ramené des 588 millions de dollars* auxquels il se chiffrait en 1981-1982, première année d'exploitation, à 347 millions de dollars en 1984-1985 (voir le tableau I). On l'a calculé en tenant compte de subventions de 55,7 millions de dollars destinées à contrebalancer les tarifs préférentiels consentis aux éditeurs pour le courrier de deuxième classe et d'une subvention de 170 millions de dollars

* Cette somme s'applique à la totalité de l'année financière. Il est à noter que le service a été exploité par la Société pendant cinq mois et demi seulement au cours de cette année.

Les Postes

PARTIE II

La Société canadienne des postes a commencé à assurer le service postal le 16 octobre 1981. Elle a été mise sur pied par une loi du Parlement pour remplacer le ministère des Postes. Cette loi constitutive porte création d'une société d'Etat chargée d'assumer les responsabilités qui jusqu'alors avaient incombé au ministère des Postes et aux ministères fournissant des services de soutien tels que les Approvisionnement et Services et les Travaux publics.

Le territoire desservi par le régime postal canadien est l'un des plus grands au monde: en effet, il couvre tout un continent, car le service postal relie les Canadiens d'un océan à l'autre et assure la liaison avec les régions du pays les plus isolées, allant des villages de pêcheurs de la côte Atlantique et de la côte Pacifique aux établissements de l'extrême Arctique. Les Postes canadiennes exploitent 8 000 bureaux et emploient au-delà de 60 000 personnes, et leurs biens immobiliers sont évalués à eux seuls à quelque 1,4 milliard de dollars. Elles exploitent en outre un des plus gros parcs de véhicules du Canada, sans compter qu'elles sont le plus gros usager du service de fret aérien. Leurs activités touchent la vie des Canadiens presque tous les jours et sont la manifestation la plus fréquente de la présence fédérale dans toutes les agglomérations du pays.

Pendant les années 70, les Canadiens se sont dits de plus en plus mécontents de la qualité du service postal. Cette décennie a été marquée par des conflits syndicaux et des interruptions du service, dont des entreprises de toutes les tailles ont subi les conséquences, et certaines se sont même vu acculer à la faillite. D'où les nombreuses études lancées pour tâcher de résoudre les problèmes rencontrés et dont les auteurs ont notamment recommandé de transformer le ministère des Postes en une société d'Etat. La transformation a eu lieu par l'intermédiaire d'une loi du Parlement en octobre 1981, mois ou la Société canadienne des postes a commencé à assurer le service postal. On voyait dans la nouvelle société d'Etat un moyen de remédier à une situation qui se détériorait. Aux termes du paragraphe 5(1) de la Loi sur la Société canadienne des postes, cette dernière a pour mission:

- «a) de créer et d'exploiter un service postal comportant le relevage, la transmission et la distribution de messages, renseignements, fonds ou marchandises, dans le régime intérieur et dans le régime international;
- b) d'assurer les prestations, ainsi que la réalisation et la fourniture des produits, qu'elle estime utiles à son exploitation;
- c) d'assurer, à l'intention ou pour le compte des administrations fédérales, provinciales, régionales ou municipales ou des établissements qui en relèvent, ou, d'une façon générale, à l'intention de quiconque, les prestations dont elle s'estime capable sans inconvénient pour la réalisation des autres objectifs de sa mission.»

M. Don Eltringham	— Administrateur délégué Administration postale austra- lienne
M. Paul N. Carlin	— Ministre des Postes des Etats-Unis
M. William F. Bolger	— Ex-ministre des Postes des Etats-Unis
Mme Shirley Carr	— Secrétaire-trésorière Congrès du travail du Canada
M. Ralph Fisher	— Associé Firme Laventhol & Horwath
M. Kenneth Dye	— Vérificateur général du Canada

Le 16 juillet 1985, le ministre a rendu publique la composition du Comité. Le communiqué pertinent, qui donne quelques notes biographiques sur ses membres, figure à l'annexe I. À cette occasion, il a précisé que celui-ci tiendrait des réunions consultatives dans les principales villes du Canada, tout au long de l'été, pour ensuite présenter son rapport au début de l'automne.

Méthodes employées

Le Comité s'est réuni pour la première fois le 22 juillet 1985 afin de planifier son travail. Il s'est alors constitué un petit secrétariat et il a déterminé à qui confier les études concernant la façon dont la Société doit organiser ses finances pour atteindre l'autonomie, l'approbation des tarifs par un organisme officiel de réglementation et la mission de la SCP aux termes de la loi. Il a en outre décidé de faire faire des sondages d'opinion pour savoir ce que les citoyens et le monde des affaires pensent du service postal. Il a aussi convenu de l'utilité de publier dans les principaux journaux du pays des annonces invitant tous les intéressés à lui présenter des mémoires et à lui faire part de leurs observations. Le texte de ces annonces, lesquelles ont été publiées dans les deux langues officielles, figure à l'annexe II. Il y a lieu de signaler ici qu'au cours des audiences, des citoyens de toutes les provinces ont fait connaître au Comité une foule de préoccupations et de points d'intérêt.

Tout au long de l'été, le Comité a tenu des réunions consultatives à Calgary, Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto, Vancouver, Winnipeg et Yellowknife. Dans chacune de ces villes, il a invité les représentants de la haute direction et les chefs des syndicats des Postes à venir discuter avec lui. À Ottawa, il a rencontré les représentants du Congrès du travail du Canada et des bureaux nationaux des syndicats ainsi que le conseil d'administration et des membres de la haute direction de la SCP. Toutes ces réunions se sont déroulées à huis clos.

À Vancouver, Calgary, Yellowknife, Toronto et Montréal, le Comité a profité de l'occasion pour visiter les principales installations des Postes. Enfin, il a consulté les deux administrations postales dont le territoire géographique desservi ressemble le plus à celui du Canada: celle de l'Australie et celle des États-Unis. C'est ainsi que l'administrateur délégué des Postes australiennes, M. D.H. Ellingham, s'est rendu au Canada pour discuter avec le Comité, auquel il a donné de précieux renseignements sur le fonctionnement du service postal australien. À Washington, le Comité a rencontré l'ancien ministre des Postes des États-Unis, M. William F. Bolger, l'actuel ministre des Postes de ce pays, M. Paul N. Carlin, et un groupe de cadres supérieurs de l'Administration postale américaine.

Profitant de son séjour à Washington, le Comité a aussi rencontré les principaux représentants des syndicats américains des Postes, soit la *National Association of Letter Carriers* et l'*American Postal Workers Union*.

Remerciements

Nous sommes redevables aux nombreuses personnes qui ont facilité la réalisation de notre travail en nous donnant généreusement de leur temps et en nous faisant part de leurs points de vue éclairés. Nous présentons nos remerciements aux membres du conseil d'administration de la Société canadienne des postes, aux cadres actuels et anciens, aux employés et à leurs syndicats, aux députés et aux mandataires élus et à tous les citoyens qui ont représenté auprès de nous le monde des affaires, les associations visées, les conseils municipaux et des intérêts particuliers. Nous présentons également nos remerciements aux représentants de l'*American Postal Workers Union* et de la *National Association of Letter Carriers* des États-Unis. Nous tenons à remercier plus particulièrement:

Introduction

PARTIE I

Création du Comité

Le 20 juin 1985, le ministre alors responsable de la Société canadienne des postes (SCP), M. Perrin Beatty, a annoncé la création d'un comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la SCP et dont les membres représenteraient le secteur privé. Il a fait observer que le Comité consulterait largement tous les groupements intéressés, y compris les usagers du service postal, la société d'État et les employés des Postes. Il a en outre signalé que le Cabinet n'examinerait pas la possibilité d'entériner de nouvelles hausses tarifaires avant que la Société canadienne des postes n'ait adopté d'autres mesures pour améliorer sa productivité.

En rendant publique la mise sur pied du Comité, le ministre a également fait connaître sa mission :
Près de quatre années ont passé depuis la création de la Société canadienne des postes. Au cours de cette période, on a constaté un progrès considérable dans la transformation de l'ancien ministère des Postes en une société commerciale. Cependant, nous avons connu durant ce temps de rapides changements sociaux, économiques et technologiques. À la lumière de ce changement du milieu, il est nécessaire de revoir la mission de la Société afin de l'amener au seuil du XXI^e siècle.
Le but de cette révision est d'évaluer la mission légale de la Société, ses politiques et ses procédures et de faire rapport au ministre responsable de la Société canadienne des postes des exigences futures en vue d'un système postal d'envergure nationale.
Sans restreindre la portée de ce qui précède, il est à souhaiter que la révision porte sur les points suivants :

l'étendue, le niveau et la qualité de service que les Canadiens peuvent compter recevoir au cours des quinze prochaines années;
la présence, s'il en est, de restrictions statutaires ou institutionnelles dans le système postal;

la question du privilège exclusif de la Société sera également étudiée;
le rôle du secteur privé et la question de savoir si le service postal et le secteur privé devraient offrir des services complémentaires ou concurrentiels;

le rendement de la Société sous l'aspect de la productivité, y compris les moyens d'améliorer l'utilisation de ses installations, de sa main-d'œuvre, de son capital et de son équipement;

sur qui devrait porter le fardeau financier du service postal et la question de savoir si les tarifs devraient être soumis à l'examen d'un organisme de réglementation distinct;

les conclusions auxquelles on arrivera dans le cours de cette étude devraient être accompagnées d'une description détaillée des conséquences financières pour le public et pour le gouvernement.

Table des matières

Volume I

PARTIE I

Introduction

1

PARTIE II

Les Postes

5

PARTIE III

Mission et productivité

19

PARTIE IV

Conclusion et résumé des recommandations

57

Volume II

Annexes

Monsieur Michel Côté, c.p., député
Ministre responsable de la Société canadienne des postes
Edifice de la Confédération, pièce 307
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

Le Comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la Société canadienne des postes, dont votre prédécesseur, M. Perrin Beatty, a annoncé la création le 20 juin 1985 et dont il a rendu publique la composition le 16 juillet 1985, a l'honneur de vous présenter son rapport.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre respectueuse considération.

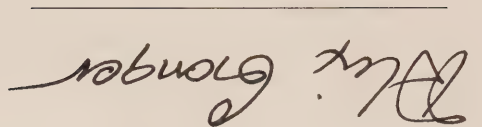
Alan R. Marchment, président



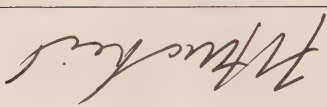
Louis R. Comeau



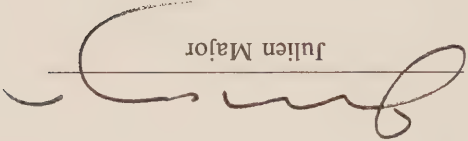
Alix Granger



Fred H. McNeil



Julien Major



© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1985

En vente au Canada par l'entremise de nos

agents libraires agréés

et autres librairies

ou par la poste auprès du:

Centre d'édition du gouvernement du Canada

Approvisionnements et Services Canada

Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT33-6/1-1985-1 au Canada: 14,95 \$

ISBN 0-660-53118-6

à l'étranger: 17,95 \$

ISBN 0-660-53117-8 (série)

Prix sujet à changement sans préavis

RAPPORT

du

COMITÉ CHARGÉ D'EXAMINER

LA MISSION ET LA PRODUCTIVITÉ

de la

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

Novembre 1985



ERRATA

Rapport du Comité chargé d'examiner la mission et
la productivité de la Société canadienne des postes

Page 57 — PARTIE IV — Troisième paragraphe — Deuxième phrase devrait se
lire comme suit:

Ses membres devraient être choisis.....

CAI
Pp 800
85P57
v.2

Appendices

Report of the Review Committee on the Mandate and Productivity of Canada Post Corporation

THE REPORT
of the
REVIEW COMMITTEE
on the
MANDATE AND PRODUCTIVITY
of
CANADA POST CORPORATION

November 1985



© Minister of Supply and Services Canada 1985

Available in Canada through

Authorized Bookstore Agents
and other bookstores

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT33-6/1-1985-2

Canada: \$14.95

ISBN 0-660-53119-4

Other Countries: \$17.95

ISBN 0-660-53117-8 (set)

Price subject to change without notice

Contents

Page

Volume II

I Members of the Committee	1
II Invitation to Submit Briefs	3
III Methods of Calculating Canada Post Deficits	5
IV Canada Post Standards for "On time" Delivery	9
V Analysis of Public Opinion Survey	13
VI Analysis of Business Opinion Survey	27
VII List of Parties Appearing Before the Committee	39
VIII List of Submissions to the Committee	43

Members of the Committee

The Chairman of the Committee, Alan Marchment, F.C.A., is President and Chief Executive Officer of Traders Group Ltd. and of Guaranty Trust Ltd. Mr. Marchment is a director of a number of large Canadian corporations and has had considerable volunteer involvement in the direction of educational, cultural and charitable organizations. Mr. Marchment is a resident of Toronto.

Louis R. Comeau is President and Chief Executive Officer of Nova Scotia Power. He is a former senior executive in the private sector and was Professor of Physics and Mathematics at College Ste. Anne. Mr. Comeau is a director of numerous corporations and educational institutions. Mr. Comeau resides in Halifax.

Alix Granger is an Investment Manager with F.H. Deacon-Hodgson. Mrs. Granger is also a sessional lecturer at Simon Fraser University and has written a number of books on financial management and was involved in planning a compulsory B.C. high school Consumer Education course. Mrs. Granger is on the Board of Directors of several charitable and educational organizations. She lives in Vancouver.

Julien Major is retired from his position as Executive Vice-President of the Canadian Labour Congress. Mr. Major has served as Canadian Legislative Director of the Canadian Paperworkers Union and was the first Social Services Director of the Québec Federation of Labour. Mr. Major, a resident of Stanbridge Station, Québec, was a founding Governor of the Université du Québec.

Fred H. McNeil, a rancher, is retired from the Bank of Montreal. He served as Chairman and Chief Executive Officer of the bank from 1975-81. Mr. McNeil was Director of Organizational, Personnel and Administrative Planning with the Ford Motor Company of Canada prior to joining the bank as General Manager, Personnel Planning. He is currently Chairman of Dome Canada and a director of several large corporations. Mr. McNeil now lives in Granum, Alberta.

Invitation to Submit Briefs

THE MINISTER RESPONSIBLE FOR CANADA POST CORPORATION ANNOUNCEMENT

A Committee has been established by the Minister Responsible for Canada Post Corporation to review the Corporation's mandate and productivity, and to make recommendations to the Minister on the future requirements for a national postal system.

Persons who want their views to be considered by the Committee are invited to:

1. Notify the Committee of their intention by phoning (613) 990-3483 not later than July 23, 1985;

and to

2. Forward a brief in writing to Hon. Perrin Beatty, P.C., M.P., Minister Responsible for Canada Post Corporation, 7th Floor, Connaught Building, MacKenzie Avenue, Ottawa, Ontario, K1A 0L5, Attention: Review Committee.

When phoning the above number, please state your name, where applicable the organization you are representing, your home and business telephone numbers, and the key points of your submission in as short and concise a form as possible.

Persons whose submission the Committee will consider in detail may be asked to come to one of the hearings to be held in various cities across Canada, beginning the end of July.

COMITÉ DE RÉVISION DU MANDAT ET DE LA PRODUCTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

Un Comité de révision formé récemment par le ministre responsable de la Société canadienne des postes, l'honorable Perrin Beatty, C.P., député, a pour mission d'examiner le mandat et la productivité de la Société et de faire des recommandations au ministre quant aux besoins futurs du système postal national.

Toute personne désireuse de faire part de ses observations au Comité de révision est priée de le faire:

1. En avisant le Comité de révision par téléphone (613) 990-3483 au plus tard le 23 juillet 1985.
2. En faisant parvenir un mémoire à l'attention de l'honorable Perrin Beatty, ministre responsable de la Société canadienne des postes, Édifice Connaught, 7^e étage, avenue MacKenzie, Ottawa (Ontario) K1A 0L3, attention: Comité de révision.

Les personnes qui feront part par téléphone de leur intention de faire des observations sont priées de donner leur nom, leur numéro de téléphone à domicile et au travail et, le cas échéant, le nom de la firme ou de l'organisme qu'elles représentent. Elles sont également priées d'indiquer aussi brièvement que possible la teneur des observations qu'elles souhaitent faire.

Le Comité de révision conviera les auteurs des mémoires choisis à venir assister à l'une ou l'autre des audiences qu'il tiendra dans différentes villes canadiennes.

Methods of Calculating Canada Post Deficits

The annual deficits recorded in the corporate annual reports of Canada Post Corporation are based on a particular set of accounting practices. The principal impact of these practices in calculating the deficit is that of three payments made to the Corporation from the Consolidated Revenue Fund of the Government of Canada, only one is attributed to covering the Corporation's deficit. The other two payments, covering the Second Class mail subsidy and the infrastructure subsidy, are reported as corporate revenue.

An alternate accounting practice would be to report all three payments as subsidies. This method would demonstrate more clearly the corporate demands on general revenues. A summary of revenues and expenses using this approach is attached. This model shows the Corporation's cash operating expenditures and cash receipts without subsidy. The excess of expenses over receipts gives the shortfall that is met from the Government's general revenues.

The highlights of the attached table are:

- a) Operating expenditures increased over the previous year by 7.5% in 1982-83, 6.0% in 1983-84, and 7.2% in 1984-85.
- b) Operating revenues increased over the previous year by 38.5% in 1982-83, 6.8% in 1983-84, and 4.5% in 1984-85. The large increase in 1982-83 was attributable mainly to the increase in postal rates that saw the basic letter rate rise from 17 cents to 30 cents.
- c) The excess of expenses over postal revenues decreased by 44.7% in 1982-83, increased by 9.5% in 1983-84, and by 8.3% in 1984-85.

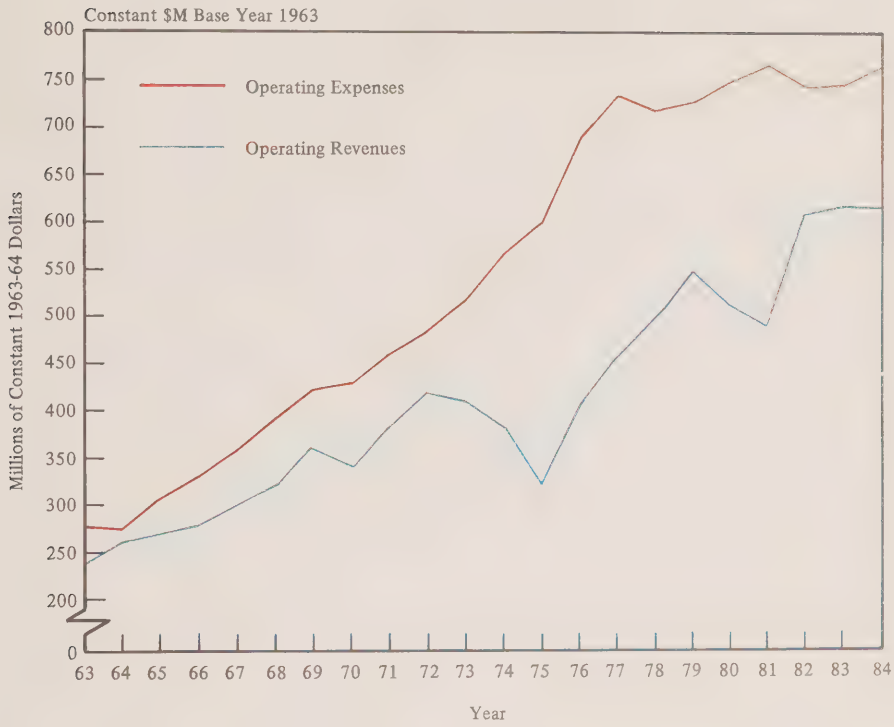
**Canada Post Corporation — Postal Revenues and Cash Expenditures
(Current Dollars)**

	1981-82*	1982-83		1983-84		1984-85	
	\$ million	\$ million	% change from prior year	\$ million	% change from prior year	\$ million	% change from prior year
Postal Revenues							
Postage	1,358	1,883	38.7	2,027	7.6	2,119	4.5
Other	114	156	36.8	151	(3.2)	156	3.3
Total	1,472	2,039	38.5	2,178	6.8	2,275	4.5
Operating Expenditures							
Salaries and Benefits	1,747	1,859	6.4	1,976	6.2	2,120	7.3
Transportation, Travel, Communications	265	323	21.9	317	(1.9)	338	6.6
Accommodation	145	131	(9.7)	144	9.9	150	4.2
Other	150	168	12.0	193	14.9	210	8.8
Total	2,307	2,481	7.5	2,630	6.0	2,818	7.1
Capital Expenditures	39	41	5.1	77	87.8	30	(61.0)
Total Expenditures	2,346	2,522	7.5	2,707	7.3	2,848	5.2
Cash Deficiency Paid from Tax Revenues	874	483	(44.7)	529	9.5	573	8.3

* In fiscal year 1981-82 the postal service was a government department from April 1 to October 15, 1981 and a Crown corporation from October 16, 1981 to March 31, 1982.

CHART 13

Cash Operating Revenues and Expenses 1963-64 to 1984-85



Canada Post Standards For “On-Time” Delivery

The Committee received from Canada Post Corporation the following statement of what the Corporation means when it refers to “on-time” delivery:

For local mail; that is, mail originating and being delivered within the same city and meeting postal standards; service is considered “on-time” if it is delivered within one day from the date of posting. For example, 90% “on-time” local means 90% of the standard local mail was delivered no later than the day after mailing.

For forward mail; that is, mail originating in one city (plant) and being delivered in a different city (plant), service is considered “on-time” if it is delivered within the number of days allotted, according to the service standards for each pairing of cities (or plants) — see attached service standards. For example, mail between the plants in Toronto (e.g. Toronto East to Toronto West) is “on-time” if it is delivered within one day from date of mailing; mail between Toronto and Ottawa is “on-time” if it is delivered within 2 days from day of mailing; and mail between Vancouver and Halifax is “on-time” if it is delivered within 3 days.

National or Divisional summaries of “on-time” are based on the weighting of “on-time” performance across the different city pairings or links; and can therefore represent one day, two day or three day deliveries (depending on distances between plants).

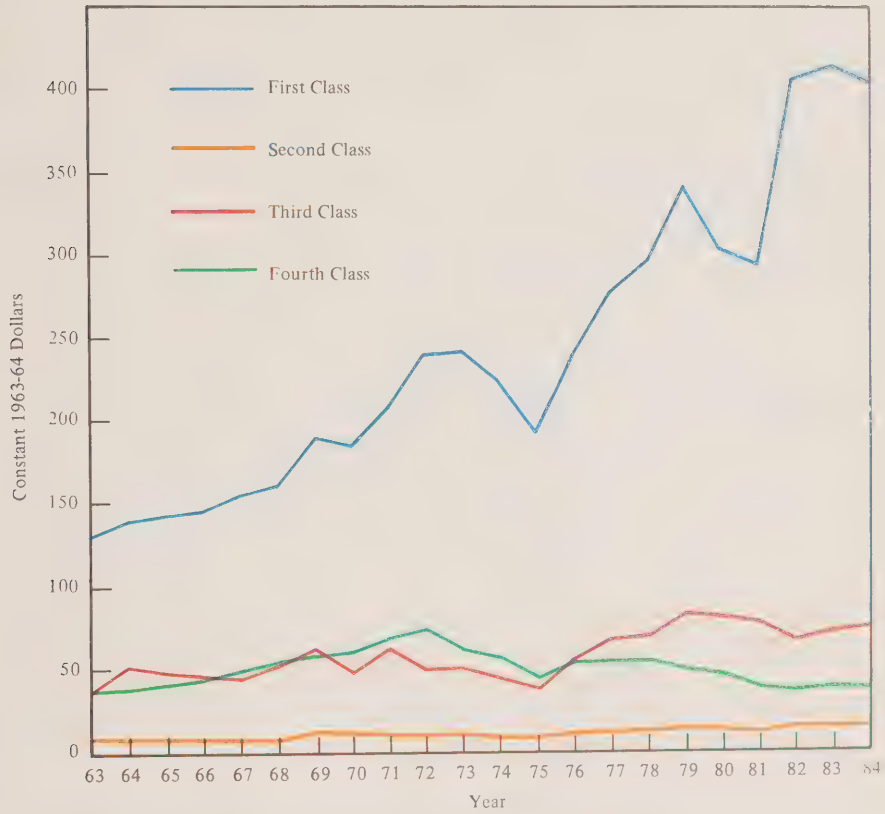
The following chart sets out the measurement standards for the delivery of mail between various centres in Canada as adopted by Canada Post for measurement purposes under the NEPS (National Evaluation of Postal Service) program.

First Class NEPS Measurement Standards

From	St-John's	Halifax	Saint John	Moncton	Fredericton	Charlottetown	Chicoutimi	Trois-Rivières	Quebec	Sherbrooke	Montréal — Met	Montréal — Laval	Hull	Brossard	Ottawa	North Bay	Sudbury	Burlington	Hamilton	St. Catharines	London	Windsor	Kitchener	Toronto — West	Toronto — East	Toronto — S.C.	Thunder Bay	Winnipeg	Regina	Saskatoon	Edmonton	Calgary	Vancouver	Victoria
St-John's	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Halifax	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Saint John	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Moncton	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Fredericton	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Charlottetown	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Chicoutimi	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Trois-Rivières	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Quebec	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sherbrooke	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Montréal — Met	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Montréal — Laval	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Montréal — Centrnl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Hull	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Brossard	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ottawa	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
North Bay	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sudbury	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Burlington	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Hamilton	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
St. Catharines	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
London	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Windsor	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Kitchener	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Toronto — West	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Toronto — East	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Toronto — S.C.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Thunder Bay	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Winnipeg	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Regina	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Saskatoon	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Edmonton	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Calgary	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Vancouver	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Victoria	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

CHART 14

Revenue by Mail Class in Constant 1963-64 Dollars



Analysis of Public Opinion Survey

Commentary

Despite internal achievements in efficiency and management-labour relations since October, 1981, Canada Post still has a long way to go to build public confidence in the Corporation.

Canadians have not registered much improvement in postal service; they have felt only the rate increases. And there is the sense that management-labour relations have declined rather than improved over the past four years.

People speak well of individual post office staff with whom they come in contact, but there is a lack of public good-will toward Canada Post itself. Canadians are not sufficiently sympathetic with the post office's deficit dilemma to accept further increases in postal rates or income taxes.

Canadians may be willing to accept a decrease in postal service, however, if they receive something in return. But any change in this area should be preceded by an improvement in the public's perceptions of Canada Post both in terms of quality of service and cost.

New services are the route to generating extra income over the short term. Public opinion does support allowing the post office to compete with private sector services in areas such as courier services and also charging extra for guaranteed overnight delivery of first class mail. But since current usage of Canada Post's existing services, such as priority post, is fairly low compared to first class mail usage, any new service would need to be well publicized.

On basic policy issues such as who should operate the post office, pay for the deficit or set postal rates, public opinion is highly fragmented. This suggests that public reactions could be highly volatile to any new proposal.

Public Attitudes Toward
Canada's Postal Service

Environics Research Group Limited

1. METHODOLOGY

The Canada Post Review Committee commissioned two surveys; one among the general public and the other among businesses across Canada. This report highlights the results from the public opinion survey.

The Canada Post public opinion survey is based on a random sample of 1,515 adult Canadians, 18 years of age and older representing all regions in the country excluding the Yukon and the Northwest Territories. The sample is stratified by region and community size.

The survey was conducted by telephone from Tuesday, September 3rd to Thursday, September 19th, 1985. Interviewing in all provinces outside Quebec was conducted from Environics' central location telephone facilities in Toronto. Interviewing in Quebec was conducted by CROP Inc. from their telephone facilities in Montreal.

A sample of this size is estimated to be accurate within plus or minus 2.5 percentage points, 19 in 20 times. The margins of error are wider for the regional and demographic analysis.

2. CANADIANS' USE OF THE POSTAL SERVICE

2.1 Sending Mail

Over 60 per cent of the population uses the postal service at least once a week to send letters to friends or relatives or for other personal business like paying bills. One in ten Canadians send personal letters daily!

Frequency of Sending Personal Mail

Heavy	— Daily	11%
Moderate	— Several times a week	31
	— About once a week	20
Light	— A few times a month	27
	— Once a month or less	9
Don't use postal service		1

The types of postal services used for personal mail in the past year and the average frequency of use are as follows:

	Used in past year	Average number of times in last year
First class mail	95%	89.0
Registered mail	52	3.1
Parcel post	48	3.3
Special delivery	30	1.9
Priority post	12	0.8

2.2 Receiving Mail

Canadians receive mail more often than they send it. Three-quarters of the population receive mail at least once a week — 22 per cent receive mail daily.

Frequency of Receiving Mail

Heavy	— Daily	22%
Moderate	— Several times a week	38
	— About once a week	14
Light	— A few times a month	22
	— Once a month or less	3

The type of mail received varies somewhat by region; but overall, 80 per cent of Canadians received an invoice within the past week and 71 per cent received unaddressed household mail. Personal mail from friends or relatives is well down the list, followed by magazines and newspapers; all at around 50 per cent penetration within the past week.

The type of mail received in the past week:

Invoice, bill or statement	80%
Unaddressed householder/advertising mail	71
Personally addressed advertising mail	56
Letter/card from a friend or relative	52
Magazine	49
Daily or weekly newspaper	42
Parcel	15

Regionally, fewer people in Quebec received personal letters or cards, unaddressed householder advertising and, along with Maritimers, addressed householder advertising than Canadians in other parts of the country. Maritimers were also less likely to have received magazines or newspapers in the mail.

3. ATTITUDES TOWARD CANADA POST

3.1 Quality of Postal Service

The majority of Canadians are satisfied with the quality of their postal service. Sixty-two per cent are very or somewhat satisfied compared with 38 per cent who are very or somewhat dissatisfied.

The level of satisfaction is not constant across all regions of the country, however, and also varies by how frequently Canadians use the postal service.

- Regionally, over 80 per cent of Quebecers are satisfied with the quality of the postal service compared to just over 50 per cent for Canadians living in Ontario or the western provinces.

	Total Canada	Maritimes	Quebec	Ontario	Prairies	B.C.
Very satisfied	23%	35%	38%	14%	16%	13%
Somewhat satisfied	39	34	44	37	39	39
TOTAL SATISFIED	62	69	82	51	55	52
Somewhat dissatisfied	21	14	13	25	25	25
Very dissatisfied	17	17	4	23	19	23
TOTAL DISSATISFIED	38	31	17	48	44	48

— Among heavy users of the postal service, that is, those who send personal mail daily, less than 50 per cent are satisfied with the quality of the postal service.

	Heavy Users (Daily)	Moderate Users (Once/several times per week)	Light Users (Less often than once per week)
Very satisfied	16%	19%	29%
Somewhat satisfied	30	41	40
TOTAL SATISFIED	46	60	69
Somewhat dissatisfied	28	22	18
Very dissatisfied	25	18	13
TOTAL DISSATISFIED	53	40	31

— Whether Canadians live in small rural communities or large urban centres, they are equally satisfied (at 61 per cent) with Canada's postal system.

3.2 Cost of Postal Service

Canadians are divided in their perceptions of the cost of the postal service. Approximately half the population (48 per cent) say the cost of the service is reasonable while an equal number (50 per cent) say the cost is unreasonable.

Similarly, half the population think the current rate of 34 cents for sending first class mail is reasonable (51 per cent) while the other half (48 per cent) say the rate is unreasonable.

Perceptual variations by region and by level of postal service use are similar to those regarding quality. All groups across the country, however, are more positive about the quality of postal service they receive than they are about its cost.

— Regionally, Quebec residents are most likely to consider the cost of the postal service and the current first class mail rate to be reasonable. People in Ontario and the Prairies are least likely to consider the cost reasonable.

Cost of Postal Service (In general)

	Total Canada	Maritimes	Quebec	Ontario	Prairies	B.C.
Very reasonable	13%	17%	17%	9%	9%	14%
Somewhat reasonable	5	36	47	31	30	32
TOTAL REASONABLE	48	53	64	40	39	46
Somewhat unreasonable	26	22	26	28	27	24
Very unreasonable	24	24	8	30	34	29
TOTAL UNREASONABLE	50	46	34	58	61	53

Cost of Sending First Class Mail (34 cents)

	Total Canada	Maritimes	Quebec	Ontario	Prairies	B.C.
Very reasonable	15%	11%	22%	13%	9%	15%
Somewhat reasonable	36	31	46	32	33	40
TOTAL REASONABLE	51	42	68	45	42	55
Somewhat unreasonable	29	37	24	29	32	27
Very unreasonable	19	20	8	25	25	18
TOTAL UNREASONABLE	48	57	32	54	57	45

— Heavy users of the mail are most critical of the cost. Only 43 per cent consider the cost to be reasonable and one-third say the cost is very unreasonable.

Cost of Postal Service (In general)

	Heavy Users (Daily)	Moderate Users (Once/several times per week)	Light Users (Less often than once per week)
Very reasonable	12%	11%	14%
Somewhat reasonable	31	35	38
TOTAL REASONABLE	43	46	52
Somewhat unreasonable	19	29	26
Very unreasonable	37	25	20
TOTAL UNREASONABLE	56	54	46

Cost of Sending First Class Mail (34 cents)

	Heavy Users (Daily)	Moderate Users (Once/several times per week)	Light Users (Less often than once per week)
Very reasonable	13%	15%	16%
Somewhat reasonable	30	38	37
TOTAL REASONABLE	43	53	53
Somewhat unreasonable	24	30	29
Very unreasonable	33	18	18
TOTAL UNREASONABLE	57	48	47

3.3 Canada Post Employees

Outside postal workers (letter carriers and parcel post delivery men) are highly regarded by Canadians who have come in contact with them and have an opinion. Outside postal workers are seen as courteous, efficient, helpful and knowledgeable. Only 5 per cent or less of the population are critical of outside postal workers on any of the four dimensions measured.

Attitudes Toward Canada Post Employees

Letter Carriers	Positive		Negative	Both	NA/DK*
Courteous	56%	Not courteous	3%	4%	37%
Efficient	54	Not efficient	5	5	36
Helpful	53	Not helpful	4	4	39
Knowledgeable	47	Not knowledgeable	3	4	46
Parcel Post/ Mail Delivery Men					
Courteous	45%	Not courteous	2%	3%	50%
Efficient	43	Not efficient	3	4	50
Helpful	44	Not helpful	3	3	49
Knowledgeable	40	Not knowledgeable	3	3	54

*NA = Not Available

DK = Don't Know

The majority of Canadians are also positive in their attitudes toward inside postal workers but the frequency of criticism is higher than for outside postal workers. Almost one in five Canadians (18 per cent) feel that post office employees are not efficient; one in seven say that they are not courteous (14 per cent) or helpful (15 per cent).

Attitudes Toward Canada Post Employees

Post Office Employees	Positive		Negative	Both	NA/DK*
Knowledgeable	70%	Not knowledgeable	10%	11%	9%
Courteous	69	Not courteous	14	13	5
Helpful	67	Not helpful	15	12	5
Efficient	64	Not efficient	18	12	7

*NA = Not Available

DK = Don't Know

3.4 Quality of Service From a Sub-Post Office

Within the past year, 51% of Canadians have used a sub-post office in a store and, of these, virtually all (91 per cent) were very or somewhat satisfied with the quality of service they received.

4. DELIVERY EXPECTATIONS FOR FIRST CLASS MAIL

Canadians' expectations of how long it should take first class mail to get to its destination are as follows:

Within sender's own community:

One day	52%
Two days	34
More than 2 days	12

(Average: 1.6 days)

From another community in the province:

One day	8%
Two days	37
Three days	33
More than 3 days	20

(Average: 2.8 days)

From another province:

Less than 3 days	16%
Three days	29
Four days	22
More than 4 days	30

(Average: 3.9 days)

From the other end of the country:

Less than 3 days	7%
Three days	18
Four days	18
Five days	19
Six days	7
Seven days	28
(Average: 4.8 days)	

From the United States:

Less than 4 days	19%
Four days	14
Five days	19
Six days	7
Seven days	21
Eight days or more	14
(Average: 5.7 days)	

From overseas (Europe, Asia, etc.):

Less than 7 days	18%
Seven days	21
Eight or nine days	6
Ten days	18
More than 10 days	25
(Average: 9.4 days)	

5. THE POST OFFICE AS A CROWN CORPORATION

5.1 Who Should Operate the Post Office?

There is no consensus among Canadians over who should operate the post office. Government ownership is favoured over privatization but Canada Post's current status as a Crown corporation receives less support than reverting back to operating the post offices as a government ministry or department.

The levels of support for the various operational alternatives:

Privately-owned company	31%	
Government ministry or department	28	} 52%
Crown Corporation	24	
Other	1	
Don't know	16	

— Heavy users of the postal system are most in favour of privatization (44 per cent).

5.2 Impact of Becoming a Crown Corporation on the Quality of Postal Service and Labour-Management Relations

Only 12 per cent of the population have noticed an improvement in the quality of postal service since the post office became a Crown corporation in October, 1981. Twice as many — 25 per cent — say that postal service has declined.

- On a regional basis, the sense that postal service has declined ranges from a low of 12 per cent in Quebec to a high of 36 per cent in British Columbia and increases as one moves west.

Change in Quality Service Since the Post Office Became a Crown Corporation

	Total Canada	Maritimes	Quebec	Ontario	Prairies	B.C.
Improved	12%	15%	19%	9%	10%	8%
Declined	25	20	12	30	32	36
Stayed about the same	57	63	60	56	54	51
Don't know	5	3	9	4	4	5

- Among heavy users of the postal service, almost four in ten (38 per cent) say that postal service has declined over the past few years.

Similarly, only 13 per cent of Canadians say that labour-management relations have improved since the post office converted to a Crown corporation. One in four — 24 per cent — feel that relations have declined.

The one encouraging note is that almost one in four Canadians (23 per cent) don't know what has happened to labour-management relations in recent years, a testament to fewer postal disruptions and, therefore, less media attention.

- Few Quebec residents have noticed a decline in the post office's labour-management relations (15 per cent) but west of Quebec, almost 30 per cent of Canadians say that relations have declined.

Change in Labour-Management Relations Since the Post Office Became a Crown Corporation

	Total Canada	Maritimes	Quebec	Ontario	Prairies	B.C.
Improved	13%	15%	12%	14%	8%	17%
Declined	24	20	15	29	26	28
Stayed about the same	41	50	46	37	43	33
Don't know	23	16	28	20	23	23

6. POSTAL RATES AND DEFICIT REDUCTION

Public attitudes reflect the diversity of opinions from within the government itself. No one proposal to reduce the cost of running the post office receives majority support. Canadians are reluctant to pay more for postal services either through increased postal rates or increased taxes. Of the two, increased taxes is the more unpopular alternative.

Canadians are also reluctant to accept a reduction in postal services. Two-thirds would pay higher postal rates or taxes to maintain daily delivery in urban areas. Over 70 per cent, however, say they would accept every other day delivery in return for no rate increases on first class mail for the next three years. (Refer to Section 7.0).

6.1 Financing the Deficit

Survey respondents were told that the post office is now operating at an annual deficit of nearly \$400 million. They were then asked whether, under these circumstances, postal users, taxpayers or both should pay the cost of running the post office.

The most widely held view is that both postal users and taxpayers should continue to share the cost. Less than 20 per cent would place the entire burden on postal users and even fewer (7 per cent) say that taxpayers alone should bear the cost.

“Who should pay for the cost of running the post office?”

Postal users	19%
Taxpayers	7
Both	38
Neither	16
Other	8
Don't know	12

Almost two-thirds of Canadians are in favour of allowing the post office to offer competitive private sector services as a method of reducing its deficit and hedging against rate increases.

Yes, the post office should be allowed to compete	63%
No, the post office should not be allowed to compete	22
Depends	4
Don't know	11

There is no majority support, however, for either raising postal rates, cutting services or increasing taxes as ways to reduce the postal deficit. Raising taxes would be the least popular solution.

“What should the post office do to reduce its deficit?”

Raise rates	20%
Cut services	20
Government increase taxes	8
All three options (volunteered)	2
Make post office more efficient (volunteered)	10
Raise rates/cut services (volunteered)	3
None of the above	16
Don't know	11

One in ten Canadians volunteered that the post office could reduce its costs if it became more efficient.

6.2 Regulating Postal Rates

Canadians are divided over who should be responsible for setting postal rates; an independent commission, the federal cabinet or the post office itself. Public opinion on regulation parallels the division of attitudes toward who should operate the post office. (Refer to Section 5.0).

Who Should Set Postal Rates		Who Should Operate the Post Office	
Independent commission	31%	Privately-owned company	31%
Federal cabinet	29	Gov't ministry or department	28
Post office	27	Crown corporation	24
Depends	3	Other	1
Don't know	11	Don't know	16

7. REDUCED/EXTENDED SERVICES

7.1 Reduction in Daily Home Delivery

Two-thirds of Canadians (66 per cent) currently receive their mail through daily home delivery. On a regional basis, home delivery ranges from a low of 42 per cent of the population in the Maritimes to a high of 77 per cent in Ontario.

% Receiving Daily Home Delivery

Total Canada	66%
Maritimes	42
Quebec	70
Ontario	77
Prairies	54
British Columbia	64

People who currently receive daily home delivery were asked if they would be willing to accept delivery less often in exchange for no rate increases on regular first class mail for the next three years. Thirty-two per cent say they would accept delivery once a week, 13 per cent twice a week and 27 per cent every other day. As a cumulative total, this represents 72 per cent of current daily home delivery people who would accept every other day delivery in exchange for no rate increases over the next three years.

One quarter of the population (24 per cent) would not accept any change. There is little regional variation in users attitudes toward change. Among heavy users of the postal system, however, the percentage of those who would not accept change, jumps to 40 per cent.

	Total Canada		Heavy Users (Daily)		Moderate Users (Once/several times per week)		Light Users (Less often than once per week)	
	%	CT	%	CT	%	CT	%	CT
Once a week	32	32	23	23	26	26	42	42
Twice a week	13	45	9	32	15	41	12	54
Every other day	27	72	26	58	30	71	24	78
Maybe every other day	3	75	2	60	3	74	4	82
Accept no change	24	99	40	100	26	100	17	99

CT = Cumulative Total

7.2 Change From Community or Post Office Box to Every Other Day Home Delivery

Almost 30 per cent of Canadians currently pick up their mail from a post office or community box (24 per cent and 4 per cent respectively). This ranges from a high of over 40 per cent in the Maritimes and the Prairies to a low of 18 per cent in Ontario.

% Using Post Office/Community Box

Total Canada	28%
Maritimes	44
Quebec	24
Ontario	18
Prairies	42
British Columbia	29

Current post office/community box users were asked if they would prefer to receive home delivery every other day. A resounding 67 percent said "no"! Only 27 per cent said "yes" and 5 per cent didn't know.

7.3 Extra Cost For Guaranteed Overnight Delivery of First Class Mail in Canada

Most Canadians would pay extra for guaranteed overnight delivery of first class mail within Canada. Twenty per cent would pay \$5.00 more per letter, 19 per cent would pay \$3.00 — \$4.00 more and 34 per cent would pay \$1.00 — \$2.00 more. Only 21 per cent would not pay extra.

On average, Canadians would pay an extra \$2.40 for the service and this includes heavy users as well as moderate and light users of the postal system.

- Regionally, people living at either end of the country — in the Maritimes or British Columbia — would pay more for guaranteed overnight delivery than those in central Canada.

“For guaranteed overnight delivery of first class mail within Canada, how much extra would you be willing to pay?”

		Total Canada	Maritimes	Quebec	Ontario	Prairies	B.C.
	%	CT	CT	CT	CT	CT	CT
\$5 Per letter	20	20%	25%	13%	19%	21%	32%
\$4 per letter	5	25	33	16	24	27	36
\$3 per letter	14	39	48	28	39	41	50
\$2 per letter	16	55	58	48	52	59	68
\$1 per letter	18	73	76	65	73	76	76
Wouldn't pay extra	21	94	93	93	92	94	96
Wouldn't use service	4	98	99	96	96	97	100
Don't know	2	100	100	100	100	100	100

7.4 Response to Other Service Proposals

Canadians are in favour of continuing daily home delivery in urban areas even if this increases postal rates or taxes although 72 per cent would accept every other day delivery in exchange for no rate increases.

Continuing daily home delivery in urban areas:

	Total Canada	Canadians Living In Urban Areas
In favour	63%	67%
Opposed	28	27
Don't know	9	6

Canadians are opposed, however, to the following proposals:

	Opposed	In Favour	Don't Know
Keeping post offices open during weekday evenings	76 ⁰ %	21%	3%
Increasing the hours of service in post offices on weekdays	75	21	6
Bringing back Saturday delivery in urban areas	73	20	6
Increasing the hours of service in post offices on Saturdays	67	29	4
Bringing back Saturday delivery in rural areas	66*	25	9

*57 per cent of those living in rural area are opposed; 33 per cent are in favour.

Analysis of Business Opinion Survey

Commentary

The major single problem which business users of the postal system face is lengthy delays in mail delivery. Canada Post, and in particular, the first class mail system is seen as a the most economical vehicle for business correspondence, but it is also targeted as the slowest and least reliable.

As a result, a large minority of Canadian businesses have moved to other methods of correspondence transmissions, either on a temporary or permanent basis. The shift in methods of transmission have essentially been from first class mail to private couriers although all postal services have been affected by a reduction in use and other methods of transmission — particularly the telephone or telex — have benefitted.

Dissatisfaction with the postal service is far from universal and Canada Post still dominates in the area of sending business correspondence, despite the grumbling of businesses. But widespread recognition that the post office has improved its quality of service over the past four years has not yet been achieved.

Businesses expect Canada Post to do its part, to improve efficiency, before they will accept rate increases to help cover the deficit.

Business Attitudes Toward
Canada's Postal Service

Enviro-nics Research Group Limited

1. METHODOLOGY

The Canada Post Review Committee commissioned two surveys; one among the general public and the other among businesses across Canada. This report highlights the results from the business survey.

The Canada Post business survey is based on a random sample of 505 Canadian businesses, representing all regions of the country, excluding the Yukon and the Northwest Territories. In each instance, only head offices or single branch companies were contacted and "the manager most knowledgeable about the company's use of postal and courier services" was interviewed.

Distribution of the sample by number of full-time company employees at that location:

10 or less	16%
11 to 30	41
31 to 50	17
51 to 100	15
101 to 500	8
More than 500	3

(Average number of employees = 163)

Distribution of the sample by industry sector:

Manufacturing	28%
Retail trade	19
Service	17
Wholesale trade	12
Construction	8
Transportation, communications, and other public utilities	7
Finance, insurance and real estate	5
Agriculture, forestry and fisheries	2
Mining	1

The survey was conducted by telephone from Wednesday, September 11th to Tuesday, September 17th, 1985. Interviewing in all provinces outside Quebec was conducted from Environics' central location telephone facilities in Toronto. Interviewing in Quebec was conducted by CROP Inc. from their telephone facilities in Montreal.

2. SENDING BUSINESS CORRESPONDENCE

2.1 Use of Competitive Services

Canada Post is dominant in the area of business correspondence transmission. Almost all Canadian businesses have used the first class mail service within the past month, over half have sent correspondence by registered mail, 45 per cent have used parcel post, 42 per cent special delivery and 24 per cent priority post.

Overall, Canada Post has processed 75 per cent of Canada's business correspondence within the past month.

	Incidence of Use Within Past Month	% of Total Volume
First class mail	99%	67%
Registered mail	53	2
Parcel post	45	3
Special delivery	42	2
Priority post	24	1
		75%

The use of competitive services is also fairly widespread with private couriers at the top of the list. Private courier services were used by three-quarters of all businesses in the past month and carried 10 per cent of the total volume of business correspondence.

	Incidence of Use Within Past Month	% of Total Volume
Private courier	74%	10%
Bus parcel express or train	36	2
Telex	32	4
Airline courier	31	1
Company messenger	27	2
Taxi	17	1
Other	5	

On a regional basis, companies in Quebec are more likely to have used registered mail (67 per cent) and less likely to have used private couriers (53 per cent).

Businesses in Ontario and British Columbia are more likely to have used private couriers and telex. Companies in British Columbia are also more likely to have used airline couriers.

	Ontario	B.C.
Private courier	84%	92%
Telex	38*	39*
Airline courier		52

*Compared with 26 per cent in other regions.

2.2 Annual Expenditure for Mail, Courier and Other Correspondence Transmission

Canadian businesses spend an average of \$20,562 per year on all forms of correspondence transmission. This figure represents the total amount spent by the head office and does not include branch offices.

The following table shows the distribution of yearly expenditure:

\$1,000 or less	16%
\$1,001 to \$2,000	14
\$2,001 to \$6,000	20
\$6,001 to \$10,000	9
\$10,001 to \$70,000	15
More than \$70,000	25

2.3 Annual Expenditure for Postal Services Alone

Approximately half the total expenditure for all types of correspondence transmission is spent on postal services. Canadian business excluding branch offices spend, on average, \$10,113 per year on postal services. Postal services, including first class mail, registered mail, special delivery, parcel post and priority post, carry 75 per cent of the total volume of business correspondence at 50 per cent of the total cost.

2.4 Evaluation of Canada Post Versus Other Methods of Sending Business Correspondence

On a competitive basis, Canada Post's first class mail service is considered the most economical but also the slowest and least reliable method of sending business correspondence.

Two-thirds of business users said that first class mail was best for cost (67 per cent) but also worst for speed (66 per cent). Over half (56 per cent) identified first class mail as worst for reliability.

Private courier services, on the other hand, were most often chosen as best for speed and reliability although worst for cost.

Cost

Best Cost		Worst Cost	
First class mail	67%	Private courier	37%
Private courier	10	First class mail	12
Parcel post	3	Priority post	9
Special delivery	2	Registered mail	5
Priority post	2	Special delivery	3

Speed

Best Speed		Worst Speed	
Private courier	46%	First class mail	66%
Priority post	10	Parcel post	9
Telex	8	Registered mail	2
Special delivery	7		
First class mail	6		

Reliability			
Best Reliability		Worst Reliability	
Private courier	43%	First class mail	56%
Registered mail	12	Parcel post	6
Priority post	9	Private courier	2
First class mail	7		
Special delivery	5		

2.5 Confidence in the First Class Mail Service

Forty-seven per cent of Canadian businesses entrust important correspondence or documents to the first class mail service all or most of the time. Fifty-two percent, however, use first class mail for important correspondence only some of the time, rarely or never.

Incidence of Using First Class Mail for Important Correspondence

All the time	21%
Most of the time	26
Some of the time	16
Rarely or never	36

Despite the cost advantage of using first class mail, perceived lack of speed and reliability are deterrents for business users who wish to send important correspondence. These were the main reasons given for not using first class mail more often.

Reasons for Not Using First Class Mail More Often

(Those who use first class mail
to send important documents
only some of the time,
rarely or never)

Not fast enough	40%
Not reliable	40
Mail might get lost	6
Other reasons	9

2.6 Pre-Sorting Mail to Get a Reduced Rate

Most Canadian businesses with a sufficient volume of mail to benefit from the bulk rate pre-sort all or some of their outgoing correspondence. A small minority — 7 per cent — think they have sufficient volume but are not currently pre-sorting outgoing mail. The majority of these businesses are not pre-sorting because they are unaware of the discount.

Incidence of Pre-Sorting Mail

Yes — pre-sort all or some outgoing mail	20%
No — do not pre-sort but have sufficient volume to benefit	7
No — do not pre-sort/ do not have sufficient volume	61
Don't know if company has sufficient volume	11

3. PROBLEMS WITH THE POSTAL SERVICE

Nearly half (47 per cent) of all Canadian businesses have experienced serious mail delivery problems in the past couple of years. West of Quebec, problems with mail delivery have affected over 50 per cent of businesses.

Experienced problems?

	Total Canada	Maritimes	Quebec	Ontario	Prairies	B.C.
Yes	47%	39%	33%	52%	55%	54%
No	51	61	65	45	43	46
Don't know	2	—	2	3	2	—

Among companies which experienced problems, the most common complaint is lengthy delays in mail delivery or receipt. Only 10 per cent mentioned postal strikes.

Types of problems?

	(Those who experienced problems)
Lengthy delays	71%
Lost mail	24
Misdirected mail	11
Strikes	10
Damaged items	5

Thirty-seven per cent of all Canadian companies have downgraded their use of Canada Post as a result of problems with the mail service. One in four now use the postal service less often on a permanent basis and 14 per cent have used it less often on a temporary basis.

**Effect of Problems With the Postal Service
on Levels of Use**

Use less — permanently	23%
Use less — temporarily	14
Made no difference	53
Have no problems (volunteered)	10

Companies which are now using the postal service less often on a permanent basis have predominantly moved from first class mail to private couriers. Use of all Canada Post services, however, has been affected and telephone or telex has also been a major beneficiary of the change.

**Use Postal Service Less Often
on a Permanent Basis**

Use Less:		Use More:	
First Class Mail	60%	Private Courier	78%
Parcel Post	33	Telephone	31
Registered Mail	26	Company Messenger	18
Priority Post	25	Bus/Train	15
Special Delivery	20	Airline Courier	15
		Telex	12

Similarly, for companies which used the postal service less often on a temporary basis, the main shift was from first class mail to private courier service.

**Used Postal Service Less Often
on a Temporary Basis**

Used Less:		Used More:	
First Class Mail	57%	Private Courier	72%
Special Delivery	29	Telephone	13
Parcel Post	25	Company Messenger	12
Priority Post	22	Bus/Train	9
Registered Mail	15	Telex	6
		Airline Courier	4

4. ATTITUDES TOWARD QUALITY OF POSTAL SERVICE AND COST

The attitudes of Canadian businesses toward the post office are similar to public opinion.

Two-thirds (65 per cent) are satisfied with the quality of service they receive from Canada Post. West of Quebec, 58 per cent are satisfied and 42 per cent are dissatisfied.

Quality of Postal Service

	Business Users	General Public
Very satisfied	17%	23%
Somewhat satisfied	48	39
TOTAL SATISFIED	65	62
Somewhat dissatisfied	20	21
Very dissatisfied	14	17
TOTAL DISSATISFIED	34	38

Although businesses identify first class mail as the least expensive way to send correspondence*, almost half (46 per cent) consider the cost of the postal service to be unreasonable and 51 per cent say the first class mail rate of 34 cents is unreasonable.

*Refer to Section 2.4.

Cost of Postal Service (In general)

	Business Users	General Public
Very reasonable	10%	13%
Somewhat reasonable	44	5
TOTAL REASONABLE	54	48
Somewhat unreasonable	31	26
Very unreasonable	15	24
TOTAL UNREASONABLE	46	50

Cost of Sending First Class Mail (34 cents)

	Business Users	General Public
Very reasonable	10%	15%
Somewhat reasonable	38	36
TOTAL REASONABLE	48	51
Somewhat unreasonable	34	29
Very unreasonable	17	19
TOTAL UNREASONABLE	51	48

Regionally, businesses in Quebec are most positive toward Canada Post both in terms of quality of service and cost. Businesses in Ontario and the Prairies are most critical. Regional variations in attitude parallel the findings of the public opinion survey.

5. THE POST OFFICE AS A CROWN CORPORATION

5.1 Who Should Operate the Post Office?

Canadian businesses are more polarized in their views over who should operate the post office. Public opinion is divided.

Businesses favour privatization over direct or indirect government ownership. Only one in five (21 per cent) would continue to run the post office as a Crown corporation and even fewer (14 per cent) would revert back to operating the post office as a government ministry or department.

Support for the various operational alternatives:

	Business Users	General Public
Privately-owned company	49%	31%
Crown corporation	21	24
Government ministry or department	14	28
Other	1	1
Don't know	15	16

5.2 Impact of Becoming a Crown Corporation on the Quality of Postal Service

Eighteen per cent of Canadian businesses have noticed an improvement in the quality of postal services since Canada Post became a Crown corporation. The majority view, however, is that postal service has stayed the same (55 per cent) or declined (23 per cent).

Once again, business attitudes parallel public opinion although business is somewhat more likely to have noticed a change for the better (18 per cent versus 12 per cent).

Change in Quality of Service Since the Post Office Became a Crown Corporation

	Business Users	General Public
Improved	18%	12%
Declined	23	25
Stayed the same	55	57
Don't know	4	5

The distinctive regional variations in attitude which are seen in the survey of public opinion are also present among businesses. Among business users, the sense that postal service has declined ranges from a low of 10 per cent in Quebec and increases as one moves west, to a high of 44 per cent in British Columbia.

**Change in Quality of Service
(Business Users)**

	Maritimes	Quebec	Ontario	Prairies	B.C.
Improved	27%	23%	16%	16%	13%
Declined	15	10	25	26	44
Stayed the same	55	62	55	54	43
Don't know	3	5	4	4	—

6. POSTAL RATES AND DEFICIT REDUCTION

6.1 Financing the Deficit

Businesses in the survey were told that the post office is now operating at an annual deficit of nearly \$400 million. They were asked whether, under these circumstances, postal users, taxpayers or both should pay the cost of running the post office.

Canadian businesses say that postal users alone or a combination of postal users and taxpayers should pay the cost. They are not in favour of having taxpayers, alone, pay for the deficit.

Businesses are more likely than the general public to place the onus on postal users. Companies with annual correspondence expenses above \$10,000 (heavy users) are even more inclined than companies with light or moderate expense levels to assume the responsibility, as postal users, of paying for the deficit (35 per cent of heavy users versus 25 per cent of moderate or light users).

“Who should pay the cost of running the post office?”

	Business Users	General Public
Postal users	30%	19%
Taxpayers	5	7
Both	31	38
Neither	17	16
Other	9	8
Don't know	8	12

Three-quarters of Canadian businesses believe that the post office should be allowed to offer competitive private sector services, such as courier service, as a method of reducing its deficit and hedging against rate increases. Business is even more in favour of permitting the post office to compete than the general public.

	Business Users	General Public
Yes, the post office should be allowed to compete	74%	63%
No, the post office should not be allowed to compete	19	22
Depends	3	4
Don't know	4	11

Few businesses, however, support raising postal rates, cutting services or increasing taxes as ways to reduce the postal deficit. The most often mentioned solution was the volunteered comment that the post office should increase its efficiency.

“What should the post office do to reduce its deficit?”

	Business Users
Raise rates	19%
Cut services	15
Government increase taxes	3
All three options (Volunteered)	3
Run the post office more efficiently (Volunteered)	27
Other solutions	11
None of the above	12
Don't know	10

6.2 Regulating Postal Rates

Business is somewhat more in favour of setting up an independent commission to set postal rates than either relying on the federal cabinet or the post office itself to regulate rates. The general public is divided on this issue.

“Who should set postal rates?”

	Business Users	General Public
Independent commission	40%	31%
Post office	24	27
Federal cabinet	21	29
Depends	3	3
Don't know	11	11

List of Parties Appearing Before the Review Committee

Vancouver

Charles Bainbridge

David Black & Hugh Dickson
B.C. & Yukon Community Newspaper
Association

Oscar Johansen

Neil MacDonald

Doug Plumsteel
Creative Promotions Group Ltd.

Jack Prescott
Canada Post Corporation

Unions — Local

G. Vlismas

Janice Whitehead
Vanguard Magazine

Calgary

Judy McGilis
Petrocan

Ron Smith
Canada Post Corporation

Rob Trautman
Alberta Handicapped Communications
Society

Shirley Twerden

Barbara Tyler
Canadian Museums Association

Unions — Local

Yellowknife

Coral Flatt & Dave Talbot
Yellowknife Chamber of Commerce

Anita Perry & Charles Dent
N.W.T. Associaton of Municipalities

Winnipeg

Harvey Lavery

Bob Phillips
Canadian Farm Press Association

Gerry Posner
Canadian Greetings

Tim Rodgers & Don Swanson
Canada Post Corporation

Unions — Local

Halifax

Guy Breau
Damart Limited

J.F. Cochrane

Representatives
City of Halifax

Larry Reid
Canada Post Corporation

B.E. Simpson
Vesey's Seeds Limited

Jan Thompson
Girl Guides of Canada

Unions — Local

Montréal

Robert Bedingfield & Bruce McGregor
Ernst & Whinney

Bruce Brandhoast
McGill University

Jim Corkery
Royal Canadian Mint

Allan Davis
Association of Québec Regional
English Media

Peter Griffiths
Tape-a-Letter Communications Inc.

Randy Kudar & Bob Britney
University of Western Ontario

André Malo
Canada Post Corporation

Roger Martin
Avon of Canada

Rita Poulin-Martel
Association des Courriers Ruraux
du Canada

Jean Roy
MasterCard

Unions — Local

Toronto

Marianne Antoniak
Canadian Federation of Independent
Business

Harvey Botting
Maclean Hunter Limited

Jim Dills
Canadian Community Newspaper
Association

John S. Crosbie & Michael Druce
The Magazine Association of Canada

D.H. Eltringham
Australian Postal Commission

Frank Ferguson
Canadian Direct Marketing Association

John Foy
Canadian Daily Newspaper Association

Ralph Hancox & Bob Wilson
National Association of Major Mail Users

Ray Jones
Canada Post Corporation

Greg Keilty & Dinah Hoyle
Canadian Periodical Publishers' Association

Don McArthur
Consumers' Gas Association

Dan McKenzie, M.P.
Winnipeg-Assiniboine

Alasdair McKichan
Retail Council of Canada

Victor M. Power
Mayor of Timmins

Tom Reid
Reid Management Limited

Jack E. Roberts & Bob Lyman
Canadian Gas Association

Robert Sleeth
Envelope Makers' Institute of Canada

Ron Starky
Canadian Postmasters and Assistants
Association
(Ontario Branch)

Unions — Local

Glenn C. Smith
United Parcel Service

Ad Varma

Ottawa

Board of Directors
Canada Post Corporation

Roger Bouvier
Canada Post Corporation

Shirley Carr
Canadian Labour Congress

Kenneth Dye
Auditor General of Canada

Executive Vice-Presidents
Canada Post Corporation

Aurèle Gervais, M.P.
Timmins-Chapleau

Marc Langlois
Canada Post Corporation

Claudy Mailly, M.P.
Gatineau

René J. Marin
Canada Post Corporation

Norman McKay
Mini Peripherals

Dave McKendry
Consumers' Association of Canada

L.M. Reid
Carleton University

Unions — Local

Marianne Wilkinson
Mayor of Kanata

List of Submissions to the Committee

British Columbia

Douglas Caldwell
Vancouver, B.C.

Anne Cameron
Powell River, B.C.

Christine Code
Vancouver, B.C.

Herman A. Crewson
British Columbia Health Association
Vancouver, B.C.

W.M. Gibson
Courtenay, B.C.

Alexander Grant
Vancouver, B.C.

Len Hammond
Victoria, B.C.

Howard Hayden
Registered Industrial Accountant
Vancouver, B.C.

R. Hughes
Victoria, B.C.

W. David Latham
Coquitlam, B.C.

J.A. McInnes
N. Vancouver, B.C.

J.P. Meadows
White Rock, B.C.

J.C. Murray
Pitt Meadows, B.C.

E. Nienor
Sidney, B.C.

Gordon Robson
The News Group
Maple Ridge, B.C.

Barbara Rolls
Victoria, B.C.

Wade Seeze
Vancouver, B.C.

Gail Storey
Vancouver, B.C.

G.W.C. Tait
Gibsons, B.C.

E.F. Tracey
Victoria, B.C.

G.S. Webster
Western Kernel Distributors
Vancouver, B.C.

Alberta

Bruce Campbell
Edmonton Chamber of Commerce
Edmonton, Alberta

Omkar Nath Channan
World Organization of Building Officials
Calgary, Alberta

Patricia Hamilton
Chipewyan Lake, Alberta

E. Rankin
Calgary, Alberta

Ed Redecopp
Wetaskiwin, Alberta

Glenn Sanderse
Power Up
Calgary, Alberta

Lorne R. Wood
Alberta Schools Athletic Association
St. Albert, Alberta

Saskatchewan

Stan H. Cameron
Free Distribution Newspaper
Association Inc.
Saskatoon, Saskatchewan

D.W. Mario
Saskatoon, Saskatchewan

Don Ravis, M.P.
Saskatoon East

Manitoba

Neil Cameron
Minnedosa, Manitoba

Tom Pilgrim
Brandon, Manitoba

Brian White, M.P.
Dauphin-Swan River

Ontario

Caroline M. Alvey
Hamilton, Ontario

C.E. Babb
Burlington, Ontario

Eric W. Baker
Gormley, Ontario

Shirley Brazeau
North Bay, Ontario

Eric Brear
Concord Cleaning & Fire Restoration
Limited
Kingston, Ontario

B.I. Brown
London, Ontario

Clifford Brown
Conn, Ontario

Robert N. Brown
Rexdale, Ontario

Mary I. Buch
Brockville, Ontario

Sydney J. Dawson
Kleinburg, Ontario

Ann Felix
London, Ontario

Eduard Frensch
C. Frensch Limited
Grimsby, Ontario

John M. Ferguson
Brampton, Ontario

J.M. Gelinas
Kapuskasing, Ontario

Norman S. Grace
Thunder Bay, Ontario

Edward S. Herold
Guelph, Ontario

N.A. Hills
N.A. Hills Computing Services Limited
London, Ontario

J. Hodge
Orton, Ontario

W.D. Hyde
Hayden Blake Inc.
Georgetown, Ontario

Bill Kennedy
IB Printing Company Limited
Durham, Ontario

Rodger Lepinsky
Brockville, Ontario

Robert B. Livingston
London, Ontario

Betty Lynn
Leamington, Ontario

James Mark
Islington, Ontario

J.T. McGuire
Goderich, Ontario

H. Metzler
Rexdale, Ontario

Ralph Milne
Freightaudit Services Ltd.
Markham, Ontario

Clark Muirhead
Ashburn, Ontario

George Neely
Bala, Ontario

R. Bruce Neilson
Hamilton, Ontario

Basil J. Phelan
Swallow Hotels
Peterborough, Ontario

Colin J. Shakespeare
Burlington, Ontario

Linda Snedden
Friendship in Action
London, Ontario

Albert Springer
North Bay, Ontario

J.G. Strickland
Miskwabi Area Cottagers'
Association Inc.
Scarborough, Ontario

The Corporation of the Town of Whitby
Whitby, Ontario

Toronto and Area

E.A. Bulloch
Mississauga, Ontario

Raymond Byrnes
Goodwill Industries
Toronto, Ontario

Angelo Cristofaro
Mississauga, Ontario

Barry J. Dann
Mississauga, Ontario

Alexander Franklin
Toronto, Ontario

Kenneth G. Frankum
Toronto, Ontario

Inese Grava-Gubins
Toronto, Ontario

Richard F. Harnden
Harnden Communications Inc.
Toronto, Ontario

C. Andrew Hersey
Mississauga, Ontario

Robert Horner, M.P.
Mississauga North

G.H. Joynt
Toronto, Ontario

Brian L.G. Lechem
The Institute of Corporate Directors
in Canada
Toronto, Ontario

Mabell E. LeClair
The Federation of Engineering
and Scientific Associations
Toronto, Ontario

Kenneth McDonald
Willowdale, Ontario

George B. McLaughlin
Thinkers' Mart
Toronto, Ontario

Rappai J. Nedumpara
Mississauga, Ontario

Darlene Nitschais
Mississauga, Ontario

Bob Pennock, M.P.
Etobicoke North

Harry Pope
Toronto, Ontario

Bruce Posgate
Toronto, Ontario

Maxine Roberts
Mississauga, Ontario

Rene J. Soetens & W.G. McLean
Town of Ajax, Ontario

H.W. Somerville
Toronto, Ontario

E.G. Springman
Canadian Diabetes Association
Toronto, Ontario

E. William Theriault
EWT Improvement Group Limited
Toronto, Ontario

J. Douglas Tracy
Mississauga, Ontario

Paulette Vinette
Institute of Associated Executives
Toronto, Ontario

Robert James Wilson
Pickering, Ontario

Ottawa and Area

Roger B. Hamel
Canadian Chamber of Commerce
Ottawa, Ontario

Stephen Hazell
Canadian Wildlife Federation
Ottawa, Ontario

N. Kapinsky
Bernard Karp Ltd., Realtors
Ottawa, Ontario

Robert F. Legget
Ottawa, Ontario

Paul Morel
Development Econometrics
Stittsville, Ontario

Bill Peppler
Canadian Owners and Pilots Association
Ottawa, Ontario

A.K. Ray
Gloucester, Ontario

Sutantar Singh
Ottawa, Ontario

D.A.R. Stephens
Ottawa, Ontario

Borek Zofka
Ottawa, Ontario

Quebec

Bruce P. Brandhorst
McGill University
Montréal, Québec

Wilfrid E. Dugal
Chicoutimi, Québec

Claude Fortin
Montréal, Québec

Ransom Hayes
East Angus, Québec

Edward A. Kaufman
Pierrefonds, Québec

Yves Poisson & Jeanne Hardy
Québec City, Québec

Charles M. Ward
Pointe Claire, Québec

Nova Scotia

Herbert L. Addelson
Port Joli, Nova Scotia

Charles R. Baxter, Jr.
Dartmouth Chamber of Commerce
Dartmouth, Nova Scotia

Judith A. Cornelius
Halifax, Nova Scotia

T. Edwards
Annapolis Royal, Nova Scotia

Brad Finigan
United Business
Dartmouth, Nova Scotia

Fred W. Gordon
Milton, Nova Scotia

Henry Holgate
Sydney, Nova Scotia

David Morgan
Halifax, Nova Scotia

A. Trillo
Victoria General Hospital
Halifax, Nova Scotia

Edd W. Twohig
Kentville, King's Cty., N.S.

Thomas Vinci
Dalhousie University
Halifax, Nova Scotia

Prince Edward Island

Dale Werner
Cornwall, P.E.I.

Newfoundland

James A. McGrath, P.C., M.P.
St. John's East

William Morry
Ferryland, Newfoundland

Northwest Territories

Tom Butters, M.P.P.
Minister of Government Services
Yellowknife, Northwest Territories

Joanne Craig
Department of Government Services
Yellowknife, Northwest Territories

Yukon

Maureen Morin
Whitehorse, Yukon

United States

Mark H. Edmiston
Newsweek Magazine
New York, New York

Nouvelle-Ecosse	Herbert L. Addelson Port-Joli (Nouvelle-Ecosse)	Ile-du-Prince-Edouard Dale Werner Cornwall (I.P.-E.)
Charles R. Baxter, jr. Dartmouth Chamber of Commerce Dartmouth (Nouvelle-Ecosse)	Judith A. Cornelius Halifax (Nouvelle-Ecosse)	Terre-Neuve James A. McGrath, c.p., député St. John's Est William Morry Ferryland (Terre-Neuve)
T. Edwards Annapolis Royal (Nouvelle-Ecosse)	Brad Finigan United Business Dartmouth (Nouvelle-Ecosse)	Territoires du Nord-Ouest Tom Butters, député à l'Assemblée nationale Ministre des Services gouvernementaux Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
Fred W. Gordon Milton (Nouvelle-Ecosse)	Henry Holgate Sydney (Nouvelle-Ecosse)	Joanne Craig Ministère des Services gouvernementaux Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
David Morgan Halifax (Nouvelle-Ecosse)	A. Trillo Victoria General Hospital Halifax (Nouvelle-Ecosse)	Yukon Maureen Morin Whitehorse (Yukon)
Edd W. Twohig Kentville, King's Cty. (N.-E.)	Thomas Vinci Université Dalhousie Halifax (Nouvelle-Ecosse)	Etats-Unis Mark H. Edmiston Newsweek Magazine New York (New York)

Rappai J. Nedumpara Mississauga (Ontario)	Darlene Nitschais Mississauga (Ontario)	Bob Pennock, député Etobicoke Nord	Harry Pope Toronto (Ontario)	Bruce Posgate Toronto (Ontario)	Maxine Roberts Mississauga (Ontario)	Rene J. Soetens et W.G. McLean Ville de Ajax (Ontario)	H.W. Somerville Toronto (Ontario)	E.G. Springman L'Association canadienne des diabétiques Toronto (Ontario)	E. William Theriault EWT Improvement Group Limited Toronto (Ontario)	J. Douglas Tracy Mississauga (Ontario)	Paulette Vinette Institut des directeurs d'associations Toronto (Ontario)	Robert James Wilson Pickering (Ontario)	Ottawa et la région				Roger B. Hamel La Chambre de commerce du Canada Ottawa (Ontario)	Stephen Hazell La Fédération canadienne de la faune inc. Ottawa (Ontario)	
N. Kapinsky Bernard Karp Ltd., Realtors Ottawa (Ontario)	Robert F. Legget Ottawa (Ontario)	Ottawa (Ontario)	Paul Morel Development Econometrics Stittsville (Ontario)	Bill Pepler Canadian Owners and Pilots Association Ottawa (Ontario)	A.K. Ray Gloucester (Ontario)	Sutantar Singh Ottawa (Ontario)	D.A.R. Stephens Ottawa (Ontario)	Borek Zofka Ottawa (Ontario)	Québec				Bruce P. Brandhorst Université McGill Montréal (Québec)	Wilfrid E. Dugal Chicoutimi (Québec)	Claude Fortin Montréal (Québec)	Ransom Hayes East Angus (Québec)	Edward A. Kaufman Pierrefonds (Québec)	Yves Poisson et Jeanne Hardy Québec (Québec)	Charles M. Ward Pointe-Claire (Québec)

Toronto et la région

E.A. Bulloch

Mississauga (Ontario)

Raymond Byrnes

Goodwill Industries

Toronto (Ontario)

Angelo Cristofaro

Mississauga (Ontario)

Barry J. Dann

Mississauga (Ontario)

Alexander Franklin

Toronto (Ontario)

Kenneth G. Frankum

Toronto (Ontario)

Inese Grava-Gubins

Toronto (Ontario)

Richard F. Harnden

Harnden Communications Inc.

Toronto (Ontario)

C. Andrew Hersey

Mississauga (Ontario)

Robert Horner, député

Mississauga Nord

G.H. Joynt

Toronto (Ontario)

Brian L.G. Lechem

The Institute of Corporate Directors

in Canada

Toronto (Ontario)

Mabell E. LeClair

The Federation of Engineering

and Scientific Associations

Toronto (Ontario)

Kenneth McDonald

Willowdale (Ontario)

George B. McLaughlin

Thinkers' Mart

Toronto (Ontario)

Robert B. Livingston

London (Ontario)

Betty Lynn

Leamington (Ontario)

James Mark

Islington (Ontario)

J.T. McGuire

Goderich (Ontario)

H. Metzler

Rexdale (Ontario)

Ralph Milne

Freightaudit Services Ltd.

Markham (Ontario)

Clark Muirhead

Ashburn (Ontario)

George Neely

Bala (Ontario)

R. Bruce Neilson

Hamilton (Ontario)

Basil J. Phelan

Swallow Hotels

Peterborough (Ontario)

Colin J. Shakespeare

Burlington (Ontario)

Linda Snedden

Friendship in Action

London (Ontario)

Albert Springer

North Bay (Ontario)

J.G. Strickland

Miskwabi Area Cottagers' Association Inc.

Scarborough (Ontario)

The Corporation of the Town of Whitby
Whitby (Ontario)

Glenn Sanderse
Power Up
Calgary (Alberta)

Lorne R. Wood
Alberta Schools Athletic Association
St. Albert (Alberta)

Saskatchewan

Clifford Brown
Conn (Ontario)

Robert N. Brown
Rexdale (Ontario)

Mary I. Buch
Brockville (Ontario)

Sydney J. Dawson
Kleinburg (Ontario)

Ann Felix
London (Ontario)

Eduard Frensch
C. Frensch Limited
Grimsby (Ontario)

John M. Ferguson
Brampton (Ontario)

J.M. Gelinas
Kapuskasing (Ontario)

Norman S. Grace
Thunder Bay (Ontario)

Edward S. Herold
Guelph (Ontario)

N.A. Hills
N.A. Hills Computing Services Limited
London (Ontario)

J. Hodge
Orton (Ontario)

W.D. Hyde
Hayden Blake Inc.
Georgetown (Ontario)

Bill Kennedy
IB Printing Company Limited
Durham (Ontario)

Rodger Lepinsky
Brockville (Ontario)

Neil Cameron
Minnedosa (Manitoba)

Tom Pilgrim
Brandon (Manitoba)

Brian White, député
Dauphin-Swan River

Ontario

Caroline M. Alvey
Hamilton (Ontario)

C.E. Babb
Burlington (Ontario)

Eric W. Baker
Gormley (Ontario)

Shirley Brazeau
North Bay (Ontario)

Eric Brear
Concord Cleaning & Fire Restoration
Limited
Kingston (Ontario)

Liste des personnes et organismes ayant soumis des mémoires au Comité

Colombie-Britannique

Douglas Caldwell
Vancouver (C.-B.)

Anne Cameron
Powell River (C.-B.)

Christine Code
Vancouver (C.-B.)

Herman A. Crewson

British Columbia Health Association
Vancouver (C.-B.)

W.M. Gibson
Courtenay (C.-B.)

Alexander Grant
Vancouver (C.-B.)

Len Hammond
Victoria (C.-B.)

Howard Hayden
Registered Industrial Accountant
Vancouver (C.-B.)

R. Hughes
Victoria (C.-B.)

W. David Latham
Coquitlam (C.-B.)

J.A. McInnes
Vancouver Nord (C.-B.)

J.P. Meadows
White Rock (C.-B.)

J.C. Murray
Pitt Meadows (C.-B.)

E. Nienor
Sidney (C.-B.)

Gordon Robson
The News Group
Maple Ridge (C.-B.)

Barbara Rolis
Victoria (C.-B.)

Wade Seeze
Vancouver (C.-B.)

Gail Storey
Vancouver (C.-B.)

G.W.C. Tait
Gibsons (C.-B.)

E.F. Tracy
Victoria (C.-B.)

G.S. Webster
Western Kernel Distributors
Vancouver (C.-B.)

Alberta

Bruce Campbell
Edmonton Chamber of Commerce
Edmonton (Alberta)

Omkar Nath Channan
World Organization of Building Officials
Calgary (Alberta)

Patricia Hamilton
Chipewyan Lake (Alberta)

E. Rankin
Calgary (Alberta)

Ed Redecopp
Wetaskiwin (Alberta)

Ad Varma

Ottawa

Conseil d'administration
Société canadienne des postes

Roger Bouvier

Société canadienne des postes

Shirley Carr

Congrès du Travail du Canada

Kenneth Dye

Vérificateur général du Canada

Vice-présidents exécutifs

Société canadienne des postes

Aurèle Gervais, député

Timmins-Chapleau

Marc Langlois

Société canadienne des postes

Claudy Mailly, députée

Gatineau

René J. Marin

Société canadienne des postes

Norman McKay

Mini Peripherals

Dave McKendry

Association des consommateurs du Canada

L. M. Reid, Ph.D.

Université Carleton

Syndicats — sections locales

Marianne Wilkinson

Maire de Kanata

John S. Crosbie et Michael Druce Association des magazines canadiens	Jan Thompson Guides du Canada
D.H. Ellingham Administration postale australienne	
Frank Ferguson Association canadienne du marketing direct	
John Foy Association canadienne des éditeurs de quotidiens	
Ralph Hancox et Bob Wilson National Association of Major Mail Users	
Ray Jones Société canadienne des postes	
Greg Keilly et Dinah Hoyle Canadian Periodical Publishers' Association	
Don McArthur Consumers' Gas Association	
Dan McKenzie, député Winnipeg-Assiniboine	
Alasdair McKichan Conseil canadien du commerce de détail	
Victor M. Power Maire de Timmins	
Tom Reid Reid Management Limited	
Jack E. Roberts et Bob Lyman Association canadienne du gaz	
Robert Sleeth Institut des fabricants d'enveloppes du Canada	
Ron Starky Association canadienne des maîtres de poste et adjoints (Section de l'Ontario)	
Syndicats — sections locales	
Glenn C. Smith United Parcel Service	

Montréal

Robert Bedingfield et Bruce McGregor
Ernst & Whinney

Bruce Brandhoast
Université McGill

Jim Corkery
Monnaie royale canadienne

Allan Davis
Association des médias régionaux
anglophones du Québec

Peter Griffiths
Tape-a-Letter Communications Inc.

Randy Kudar et Bob Britney
Université Western Ontario

André Malo
Société canadienne des postes

Rita Poulin-Martel
Association des courtiers ruraux du Canada

Jean Roy
MasterCard

Syndicats — sections locales

Marianne Antoniak
Fédération canadienne de
l'entreprise indépendante

Harvey Botting
Maclean Hunter Limited

Jim Dills
Canadian Community Newspaper
Association

Toronto

Liste des intervenants ayant comparu devant le Comité d'examen

Annexe VII

Vancouver
Charles Bainbridge
David Black et Hugh Dickson
B.C. & Yukon Community
Newspaper Association
Oscar Johansen
Neil MacDonald
Doug Plumsteel
Creative Promotions Group Ltd.
Jack Prescott
Société canadienne des postes
Syndicats — sections locales
G. Vlismas
Janice Whitehead
Magazine Vanguard

Yellowknife

Syndicats — sections locales
Coral Flatt et Dave Talbot
Chambre de commerce de Yellowknife
Anita Perry et Charles Dent
Association des municipalités des T.N.-0.

Winnipeg

Harvey Lavery
Bob Phillips
Canadian Farm Press Association
Gerry Posner
Canadian Greetings
Tim Rodgers et Don Swanson
Société canadienne des postes
Syndicats — sections locales

Halifax

Guy Breau
Damart Limited
J. F. Cochrane
Représentants
Ville de Halifax
Larry Reid
Société canadienne des postes
B. E. Simpson
Vesey's Seeds Limited

Calgary
Judy McGillis
Petrocan
Ron Smith
Société canadienne des postes
Rob Trautman
Alberta Handicapped Communications
Society
Shirley Twerden
Barbara Tyler
Association des musées canadiens

6.2 Réglementation des tarifs postaux		
En règle générale, les entreprises préféreraient que la réglementation des tarifs postaux soit confiée à une commission indépendante plutôt qu'au Cabinet ou à la Société canadienne des postes. Quant au grand public, il est divisé sur la question.		
Qui doit fixer les tarifs postaux?		
Commission indépendante	40 %	31 %
Postes canadiennes	24	27
Cabinet fédéral	21	29
Cela dépend	3	3
Sans opinion	11	11

Que devrait faire la Société canadienne des postes pour réduire son déficit?		
Augmenter les tarifs	19 %	15
Réduire les services	3	15
Réclamer une hausse des impôts	3	15
Ces trois options	3	15
(réponse spontanée)	3	15
Accroître l'efficacité des Postes	27	11
(réponse spontanée)	27	11
Autres solutions	12	12
Aucune de ces réponses	10	10
Sans opinion	10	10

Peu d'entreprises, toutefois, appuient l'augmentation des tarifs de port, la réduction des services ou la hausse des impôts comme moyens de réduire le déficit. La solution la plus souvent proposée, qui a d'ailleurs été soumise spontanément par les intéressés, vise à ce que la Société améliore son efficacité.		
Que devrait faire la Société canadienne des postes pour réduire son déficit?		
Oui — les Postes canadiennes devraient pouvoir concurrencer le secteur privé	74 %	63 %
Non — les Postes canadiennes ne devraient pas être autorisés à concurrencer le secteur privé	19	22
Tout dépend des conditions	3	4
Sans opinion	4	11

Les variations régionales distinctives que l'on a pu observer au moyen du sondage d'opinion publique ressortent également dans le sondage effectué auprès des entreprises. Le pourcentage des entreprises qui estiment que la qualité du service a diminué est de 10 % seulement au Québec, mais cette proportion va croissant au fur et à mesure que l'on va vers l'ouest pour atteindre un taux de 44 % dans le cas de la Colombie-Britannique.

Qualité du service (Entreprises)					
	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Meilleure	27 %	23 %	16 %	16 %	13 %
Inférieure	15	10	25	26	44
Inchangée	55	62	55	54	43
Sans opinion	3	5	4	4	—

6. TARIFS POSTAUX ET RÉDUCTION DU DÉFICIT

6.1 Financement du déficit

Ayant informé les entreprises que les Postes canadiennes accusaient actuellement un déficit annuel de près de 400 millions de dollars, on leur a demandé qui, compte tenu de cette situation, devrait assumer les coûts d'exploitation du service postal: les usagers, les contribuables ou les deux.

Elles ont répondu que cette responsabilité devrait relever des usagers de la poste seulement ou à la fois des usagers et des contribuables, mais non des contribuables seulement.

Les entreprises acceptent plus facilement de charger les usagers de la poste de cette obligation que le grand public. En fait, les entreprises dont les dépenses annuelles au compte de la correspondance s'élèvent à plus de 10 000 \$ (gros expéditeurs) acceptent plus volontiers que celles dont les niveaux de dépenses sont faibles ou moyens, de contribuer, en tant qu'usagers du service postal, au financement du déficit (35 % de gros expéditeurs contre 25 % d'usagers moyens ou petits).

Qui devrait assumer les coûts d'exploitation des Postes?

	Entreprises	Grand public
Usagers	30 %	19 %
Contribuables	5	7
Les deux	31	38
Ni l'un ni l'autre	17	16
Autre	9	8
Sans opinion	8	12

Les trois quarts des entreprises canadiennes croient que la Société devrait pouvoir concurrencer le secteur privé, notamment par des services de messageries, afin de réduire son déficit et d'éviter de devoir recourir aux augmentations tarifaires. Les entreprises acceptent mieux une concurrence éventuelle de la part des Postes canadiennes que le grand public.

Comparativement aux autres régions, les entreprises du Québec affichent une attitude plus positive que les autres à l'égard des Postes canadiennes quant à la qualité et au coût du service. Ce sont celles de l'Ontario et des Prairies qui jugent le plus sévèrement la Société. Les variations régionales enregistrées dans l'attitude des entreprises suivent celles obtenues dans le cadre du sondage d'opinion publique.

5. EXPLOITATION DES POSTES CANADIENNES PAR UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT

5.1 Qui devrait exploiter les Postes canadiennes?

L'opinion des entreprises canadiennes sur la question de savoir qui devrait exploiter le service postal est moins partagée que celle du grand public.

Les entreprises favorisent l'option de la privatisation à celle de la participation directe ou indirecte du gouvernement. Une sur cinq seulement (21 %) souhaite que le service continue d'être exploité par une société d'État, tandis qu'une proportion encore plus faible (14 %) préférerait que l'administration du service postal relève d'un service ou d'un ministère du gouvernement.

Les intéressés ont appuyé les diverses solutions possibles dans les proportions suivantes:

Société privée	49 %	31 %
Société d'État	21	24
Ministère ou service du gouvernement	14	28
Autre	1	1
Sans opinion	15	16
Entreprises		Grand public

5.2 Qualité du service postal depuis la constitution de la Société canadienne des postes

Dix-huit pour cent des entreprises canadiennes ont noté une amélioration de la qualité des services postaux depuis que les Postes canadiennes sont exploitées par une société d'État. La majorité croit cependant que la qualité du service est demeurée la même (55 %) ou a chuté (23 %).

Ici encore, l'opinion des entreprises suit l'opinion publique, bien que les entreprises aient été plus nombreuses à observer une amélioration (18 % contre 12 %).

Qualité du service depuis la constitution de la Société canadienne des postes

Meilleure	18 %	12 %
Inférieure	23	25
Inchangée	55	57
Sans opinion	4	5
Entreprises		Grand public

4. OPINION SUR LA QUALITÉ ET LES TARIFS DU SERVICE POSTAL

L'opinion des entreprises canadiennes sur la qualité et les tarifs du service postal est à peu près la même que celle du grand public.

Les deux tiers (65 %) sont satisfaites de la qualité du service qu'elles reçoivent des Postes canadiennes. Dans les régions situées à l'ouest du Québec, 58 % sont satisfaites et 42 % sont non satisfaites.

Qualité du service postal		
	Entreprises	Grand public
Très satisfaites	17 %	23 %
Plus ou moins satisfaites	48	39
TOTAL DES SATISFAITS	65	62
Plus ou moins insatisfaites	20	21
Très insatisfaites	14	17
TOTAL DES INSATISFAITS	34	38

Bien que les entreprises estiment que le service du courrier de première classe représente le moyen le plus économique d'expédier leur courrier, * près de la moitié (46 %) estiment que le service postal coûte trop cher, et 51 % sont d'avis que le tarif de port de 34 cents pour les envois de première classe n'est pas raisonnable.

*Se reporter à l'article 2.4

Coût du service postal (en général)		
	Entreprises	Grand public
Très raisonnable	10 %	13 %
Plutôt raisonnable	44	5
TOTAL (RAISONNABLE)	54	48
Plutôt déraisonnable	31	26
Très déraisonnable	15	24
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	46	50

Tarif de port des envois de première classe (34 cents)		
	Entreprises	Grand public
Très raisonnable	10 %	15 %
Plutôt raisonnable	38	36
TOTAL (RAISONNABLE)	48	51
Plutôt déraisonnable	34	29
Très déraisonnable	17	19
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	51	48

Types de difficultés?

(Entreprises qui ont connu des difficultés)	
Délais trop longs	71 %
Envois perdus	24
Envois mal dirigés	11
Grèves	10
Envois endommagés	5

Trente-sept pour cent de toutes les entreprises canadiennes ont diminué leur utilisation du service postal en raison de son mauvais fonctionnement. Une entreprise sur quatre l'utilise moins souvent sur une base permanente et 14 %, sur une base provisoire.

Répercussions du mauvais fonctionnement du service postal sur l'utilisation

Utilisation moindre — en permanence	23 %
Utilisation moindre — provisoire	14
Utilisation inchangée	53
Répondants ayant déclaré n'avoir aucun problème (réponse spontanée)	10

Les entreprises qui ont décidé d'utiliser le service postal moins souvent sur une base permanente ont principalement confié leur courrier de première classe aux messageries privées. Ce changement d'attitude a touché tous les services postaux; par contre, les services de téléphone et de télex en ont largement bénéficié.

Utilisation moindre du service postal sur une base permanente

Utilisation moindre		Utilisation supérieure	
Courrier de première classe	60 %	Messageries privées	78 %
Colis postaux	33	Téléphone	31
Courrier recommandé	26	Messenger(s) de l'entreprise	18
Poste prioritaire	25	Autobus/train	15
Courrier expès	20	Messageries aériennes	15
		Télex	12

Similairement, les entreprises qui ont décidé d'utiliser le service postal moins souvent sur une base provisoire ont aussi confié leur courrier de première classe aux messageries privées.

Utilisation moindre du service postal sur une base provisoire

Utilisation moindre		Utilisation supérieure	
Courrier de première classe	57 %	Messageries privées	72 %
Courrier expès	29	Téléphone	13
Colis postaux	25	Messenger(s) de l'entreprise	12
Poste prioritaire	22	Autobus/train	9
Courrier recommandé	15	Télex	6
		Messageries aériennes	4

2.6 Tri préliminaire — Tarif préférentiel

La plupart des entreprises canadiennes dont le volume de courrier est suffisamment élevé pour justifier l'application du tarif des envois en nombre effectuent le tri préliminaire de la totalité ou d'une partie de leurs envois. La majorité des entreprises contactées qui n'effectuaient pas le tri préliminaire de leurs envois ne le faisaient pas parce qu'elles ignoraient le rabais offert par la Société.

Taux d'application du tri préliminaire

Oui — effectuent le tri préliminaire de la totalité ou d'une partie des envois	20 %
Non — n'effectuent pas le tri préliminaire malgré un volume de courrier suffisant	7
Non — n'effectuent pas le tri préliminaire en raison d'un volume de courrier insuffisant	61
Ignorent si l'entreprise a un volume de courrier suffisant	11

3. DIFFICULTÉS RELATIVES AU SERVICE POSTAL

Près de la moitié (47 %) de toutes les entreprises canadiennes se sont heurtées à de graves difficultés en ce qui concerne la livraison du courrier au cours des récentes années. Ces difficultés ont touché plus de 50 % des entreprises situées à l'ouest du Québec.

Ont connu des difficultés?

Total au Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Oui	47 %	39 %	33 %	52 %	55 %
Non	51	61	65	45	43
Sans opinion	2	—	2	3	2
					46
					—

Parmi les sujets de plaintes évoqués par les entreprises qui ont connu des difficultés, ce sont les retards excessifs accusés dans la livraison ou la réception du courrier qui sont revenus le plus souvent. Seulement 10 % des entreprises ont mentionné les grèves postales.

Rapidité

Rapidité la plus grande					
Messageries privées	46 \$				
Poste prioritaire	10				
Télex	8				
Courrier exprès	7				
Rapidité la moins grande					
Courrier de première classe					66 %
Colis postaux					9
Courrier recommandé					2
Courrier de première classe					6

Fiabilité

Fiabilité la plus grande					
Messageries privées	43 %				
Courrier recommandé	12				
Poste prioritaire	9				
Courrier de première classe	7				
Fiabilité la moins grande					
Courrier de première classe					56 %
Colis postaux					6
Messageries privées					2
Courrier exprès					5

2.5 Confiance relativement au service du courrier de première classe

Quarante-sept pour cent des entreprises canadiennes envoient toujours ou presque toujours leur correspondance ou leurs documents importants par le service du courrier de première classe. Toutefois, 52 % ont déclaré confier leur envois importants à ce service à l'occasion seulement, rarement ou jamais.

Taux d'utilisation du service du courrier de première classe pour la transmission des envois importants

Toujours	21 %
Presque toujours	26
Parfois	16
Rarement ou jamais	36

Malgré les tarifs avantageux du service du courrier de première classe, les entreprises préfèrent expédier leur envois importants au moyen d'autres services, en raison de sa lenteur et de son manque de fiabilité. Ce sont là les deux raisons évoquées par les intéressés pour ne pas utiliser le service du courrier de première classe plus souvent.

Raisons expliquant le faible taux d'utilisation du service du courrier de première classe

(Entreprises qui envoient leurs documents importants par le service du courrier de première classe à l'occasion seulement, rarement ou jamais)

Lenteur	40 %
Manque de fiabilité	40
Risques de pertes	6
Autres raisons	9

2.2 Dépenses annuelles — service postal, messageries privées et autres

Les entreprises canadiennes ont dépensé une moyenne de 20 562 \$ par année pour la transmission de leur courrier. Ce montant représente la somme totale dépensée par le siège social de chaque entreprise contactée et exclut les bureaux régionaux.

Le tableau suivant indique la répartition des dépenses annuelles:

1 000 \$ ou moins	16 %
1 001 \$ à 2 000 \$	14
2 001 \$ à 6 000 \$	20
6 001 \$ à 10 000 \$	9
10 001 \$ à 70 000 \$	15
Plus de 70 000 \$	25

2.3 Dépenses annuelles — service postal seulement

Environ la moitié des dépenses totales imputées à la transmission du courrier ont bénéficié aux services postaux. Les entreprises canadiennes, à l'exclusion de leurs bureaux régionaux, ont dépensé une moyenne de 10 113 \$ par année au titre des services postaux. Les envois expédiés par ces services, qui comprennent le courrier de première classe, le courrier recommandé, le courrier exprès, les colis postaux et la Poste prioritaire, ont représenté 75 % du volume global de la correspondance d'affaires et 50 % du coût total.

2.4 Évaluation comparative des Postes canadiennes et des autres services d'expédition de la correspondance d'affaires

Par rapport aux autres services, celui des envois de première classe de la Société canadienne des postes est considéré comme le plus économique mais aussi comme le plus lent et le moins fiable.

Les deux tiers des entreprises ont affirmé que le service des envois de première classe était le plus avantageux du point de vue tarif (67 %), mais le pire du point de vue rapidité (66 %). Plus de la moitié (56 %) ont déclaré qu'il s'agissait du service le moins fiable de tous.

Ainsi, bien que les services des messageries privées soient ceux qui coûtent le plus cher, ils sont le plus souvent préférés aux autres en raison de leur plus grande rapidité et fiabilité.

Tarifs

Tarifs les moins élevés		Tarifs les plus élevés	
Courrier de première classe	67 %	Messageries privées	37 %
Messageries privées	10	Courrier de première classe	12
Colis postaux	3	Poste prioritaire	9
Courrier exprès	2	Courrier recommandé	5
Poste prioritaire	2	Courrier exprès	3

Dans l'ensemble, les Postes canadiennes ont traité 75 % de toute la correspondance d'affaires des entreprises canadiennes au cours du dernier mois.

Taux d'utilisation		Taux d'utilisation	
pour le dernier mois		pour le dernier mois	
Pourcentage du		Pourcentage du	
volume global		volume global	
Courrier de première classe	99 %	Courrier de première classe	67 %
Courrier recommandé	53	Courrier recommandé	2
Colis postaux	45	Colis postaux	3
Courrier exprès	42	Courrier exprès	2
Poste prioritaire	24	Poste prioritaire	1
			75 %

Les services concurrentiels sont aussi largement utilisés, les messageries privées venant en tête. Soixante-quinze pour cent des entreprises ont eu recours à ces messageries au cours du dernier mois, lesquelles ont acheminé 10 % du volume global de la correspondance d'affaires.

Taux d'utilisation		Taux d'utilisation	
pour le dernier mois		pour le dernier mois	
Pourcentage du		Pourcentage du	
volume global		volume global	
Messageries privées	74 %	Messageries privées	10 %
Train, messageries exprès		Train, messageries exprès	
par autobus	36	par autobus	2
Télex	32	Télex	4
Messageries aériennes	31	Messageries aériennes	1
Messenger(s) de l'entreprise	27	Messenger(s) de l'entreprise	2
Taxis	17	Taxis	1
Autre	5	Autre	

Sur le plan régional, on constate que les entreprises du Québec ont tendance à recourir davantage au service des envois recommandés (67 %) qu'aux services de messageries privées (53 %).

Les entreprises de l'Ontario et de la Colombie-Britannique utilisent plus souvent les messageries privées et le télex, et celles de la Colombie-Britannique, les messageries aériennes.

Ontario		C.-B.	
Messageries privées	84 %	Messageries privées	92 %
Télex	38 *	Télex	39 *
Messageries aériennes		Messageries aériennes	52

*Comparativement à 26 % dans les autres régions

1. MÉTHODE

Le Comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la Société canadienne des postes a commandé deux sondages d'opinion, l'un s'adressant au grand public et l'autre, aux entreprises. Le présent rapport expose les résultats du sondage effectué auprès des entreprises. Le sondage est fondé sur un échantillon de 505 entreprises canadiennes choisies au hasard dans toutes les régions du pays, sauf le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest. Dans chaque cas, seuls les bureaux principaux ont été contactés; on a interviewé le gestionnaire qui était le mieux au courant de l'utilisation du service postal et des services de messageries par l'entreprise.

Composition de l'échantillon selon le nombre d'employés à plein temps:

10 ou moins	16 %
11 à 30	41
31 à 50	17
51 à 100	15
101 à 500	8
Plus de 500	3

(Moyenne du nombre d'employés: 163)

Composition de l'échantillon par secteur industriel:

Fabrication	28 %
Commerce au détail	19
Services	17
Commerce en gros	12
Construction	8
Transport, communications et autres services publics	7
Finance, assurance et immobilier	5
Agriculture, foresterie et pêches	2
Mines	1

Le sondage a été effectué par téléphone entre le mercredi 11 septembre et le mardi 17 septembre 1985. Sauf au Québec, les interviews ont été réalisées par Environics, à partir de ses installations centrales à Toronto. Au Québec, cette tâche a été assumée par la maison CROP Inc., à Montréal.

2. EXPÉDITION DE LA CORRESPONDANCE D'AFFAIRES

2.1 Utilisation des services concurrentiels

Les Postes canadiennes dominent dans le secteur de la correspondance d'affaires. Presque toutes les entreprises canadiennes ont eu recours au service du courrier de première classe au cours du dernier mois, plus de la moitié ont eu recours au service des envois recommandés, 45 % au service des colis postaux, 42 % au service de livraison par exprès et 24 % au service de la Poste prioritaire.

Analyse du sondage d'opinion: monde des affaires

Observations

Les retards excessifs accusés dans la livraison du courrier constituent la seule difficulté majeure à laquelle se heurtent les entreprises qui ont recours aux Postes canadiennes. Le service postal, en particulier celui du courrier de première classe, est reconnu le moyen le plus économique d'expédier la correspondance d'affaires, mais aussi comme le plus lent et le moins fiable.

Par conséquent, une minorité importante des entreprises canadiennes ont choisi d'utiliser d'autres modes de transmission, soit provisoirement, soit en permanence. C'est surtout le service des envois de première classe qui a été le plus touché par cette décision, au bénéfice des messageries privées, et bien que le taux d'utilisation de tous les services postaux ait diminué, celui d'autres modes de transmission — principalement le téléphone et le télex — a augmenté.

Le mécontentement témoigné au regard du service postal est loin d'être universel. En fait, les Postes canadiennes dominent toujours au chapitre de la correspondance d'affaires, malgré les nombreuses plaintes formulées. Toutefois, on pense généralement que la Société n'a pas réussi à améliorer la qualité de son service au cours des quatre dernières années.

Enfin, les entreprises estiment que la Société devra faire tout en son pouvoir pour améliorer son efficacité avant de considérer l'imposition de nouvelles augmentations tarifaires visant à effacer son déficit.

Source: Business Attitudes Toward
Canada's Postal Service
Environics Research Group Limited

Les Canadiens souhaitent que le service de livraison quotidienne à domicile continue d'être assuré en zone urbaine même s'il faut augmenter les tarifs postaux ou les impôts, bien que 72 % accepteraient la livraison tous les deux jours à condition que les tarifs n'augmentent pas.

Maintien du service de livraison quotidienne à domicile en zone urbaine:

Canadiens vivant en zone urbaine	Total au Canada		
	Pour	Contre	Sans opinion
	63 %	28	9
	67 %	27	6

Les Canadiens s'opposent toutefois aux propositions suivantes:

	Les Canadiens s'opposent toutefois aux propositions suivantes:		
	Pour	Contre	Sans opinion
Ouverture des bureaux de poste le soir, en semaine	76 %	21 %	3 %
Prolongement des heures d'ouverture des bureaux de poste en semaine	75	21	6
Retour à la livraison le samedi en zone urbaine	73	20	6
Prolongement des heures d'ouverture des bureaux de poste le samedi	67	29	4
Retour à la livraison le samedi en zone rurale	66*	25	9

*57 % des gens qui habitent en zone rurale s'y opposent, 33 % sont d'accord.

7.4 Réactions face aux autres propositions concernant le service

Case postale/boîtes aux lettres groupées (%)

Total au Canada	28 %
Maritimes	44
Québec	24
Ontario	18
Prairies	42
Colombie-Britannique	29

On a demandé aux utilisateurs de cases postales/boîtes aux lettres groupées s'ils préféreraient bénéficier d'un service de livraison à domicile tous les deux jours. Une nette majorité a répondu «non» (67 %). Seulement 27 % ont répondu «oui» et 5 % était sans opinion.

7.3 Supplément pour la livraison assurée du courrier de première classe le lendemain du dépôt au Canada

La plupart des Canadiens paieraient un supplément pour obtenir ce service. Vingt pour cent paieraient un supplément de cinq dollars par lettre, 19 % paieraient trois ou quatre dollars de plus et 34 % paieraient un supplément d'un ou deux dollars. Seulement 21 % ne paieraient pas de supplément.

En moyenne, les Canadiens paieraient un supplément de 2,40 \$ pour le service en question et ceci comprend les trois catégories d'utilisateurs: gros, moyens et petits.

— Les habitants des Maritimes et de la Colombie-Britannique paieraient davantage pour obtenir un tel service que les habitants du centre du pays.

Quel supplément êtes-vous prêt à payer pour un service de livraison assurée du courrier de première classe le lendemain du dépôt au Canada?

Total au Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
%	TC*	TC	TC	TC	TC
5 \$ par lettre	20	25%	13%	19%	21%
4 \$ par lettre	5	25	16	24	27
3 \$ par lettre	14	39	28	39	41
2 \$ par lettre	16	55	48	52	59
1 \$ par lettre	18	73	76	73	76
Ne paierait pas de supplément	21	94	93	92	94
N'utiliserait pas le service	4	98	99	96	97
Sans opinion	2	100	100	100	100
*TC = Total cumulatif					

Service de livraison quotidienne à domicile (%)

Total au Canada	66 %
Maritimes	42
Québec	70
Ontario	77
Prairies	54
Colombie-Britannique	64

On a demandé aux répondants qui bénéficiaient actuellement d'un service de livraison quotidienne à domicile s'ils accepteraient une diminution de la fréquence du service à condition que le tarif de port du courrier de première classe n'augmente pas pendant les trois prochaines années. Trente-deux pour cent ont répondu qu'ils accepteraient une livraison par semaine, 13 %, deux livraisons par semaine et 27 %, tous les deux jours. Selon un total cumulé, 72 % des personnes qui reçoivent un service de livraison quotidienne à domicile accepteraient une livraison tous les deux jours à condition que les tarifs n'augmentent pas pendant les trois prochaines années.

Le quart de la population (24 %) refuse tout changement à cet égard. On note peu de variations dans l'attitude des usagers d'une province à l'autre. Parmi les gros utilisateurs du service postal cependant, le pourcentage des personnes qui refuseraient ces modifications s'élève à 40 %.

	Petits utilisateurs (moins d'une fois par semaine)	Utilisateurs moyens (une ou plusieurs fois par semaine)	Gros utilisateurs (chaque jour)	Total au Canada	TC*	Utilisateurs	TC	Utilisateurs	TC	Petits utilisateurs (moins d'une fois par semaine)	TC
Une fois par semaine	32	32	23	23	26	26	26	26	26	42	42
Deux fois par semaine	13	45	9	32	15	41	12	54	27	72	78
Tous les deux jours	27	72	26	58	30	71	24	82	3	60	64
Possiblement tous les deux jours	3	75	2	60	3	74	4	82	24	40	44
Refus de tout changement	24	99	40	100	26	100	17	99	24	24	24

*TC = Total cumulé

7.2 Boîtes aux lettres groupées ou cases postales vs livraison à domicile tous les deux jours: préférence du public

Près de 30 % des Canadiens reçoivent actuellement leur courrier dans une case postale ou des boîtes aux lettres groupées (respectivement 24 % et 4 %). Les Maritimes et les Prairies affichent la proportion la plus élevée à cet égard (plus de 40 %), et l'Ontario, la moins élevée (18 %).

Cependant, aucune des méthodes proposées pour réduire le déficit, à savoir la hausse des tarifs ou des impôts et la réduction du service, n'a obtenu l'appui de la majorité. La hausse des impôts est la solution la moins populaire.

Que devrait faire la Société canadienne des postes pour réduire son déficit?

Augmenter les tarifs	20 %
Réduire les services	20
Réclamer une hausse des impôts	8
Ces trois options (réponse spontanée)	2
Accroître l'efficacité des Postes	10
(réponse spontanée)	
Augmenter les tarifs/réduire les services (réponse spontanée)	3
Aucune de ces réponses	16
Sans opinion	11

Un Canadien sur dix a spontanément répondu que les Postes pourraient réduire leurs frais d'exploitation si elles étaient plus efficaces.

6.2 Réglementation des tarifs postaux

Les Canadiens sont divisés sur la question de la réglementation des tarifs postaux; doit-elle relever d'une commission indépendante, du Cabinet fédéral ou de la Société canadienne des postes? Le public affiche la même opinion sur la réglementation que sur la responsabilité de l'exploitation des Postes (voir le paragraphe 5).

Qui doit fixer les tarifs postaux

Commission indépendante	31 %
Cabinet fédéral	29
Postes canadiennes	27
Cela dépend	3
Sans opinion	11

Société privée	31 %
Ministère ou service	28
Gouvernement	24
Société d'Etat	1
Autre	16
Sans opinion	

7. RÉDUCTION/EXPANSION DES SERVICES

7.1 Réduction du service de livraison quotidienne à domicile

Les deux tiers des Canadiens (66 %) jouissent actuellement d'un service de livraison quotidienne à domicile. Quarante-deux pour cent de la population des Maritimes reçoit un service à domicile, et l'Ontario affiche le taux le plus élevé avec 77 %.

6. TARIFS POSTAUX ET RÉDUCTION DU DÉFICIT

Les opinions du public à cet égard sont aussi diversifiées qu'au sein du gouvernement. Aucune des propositions destinées à réduire les coûts d'exploitation des Postes n'est appuyée par la majorité. Les Canadiens sont réticents à payer davantage pour les services postaux, que l'on parle d'une hausse des tarifs ou d'une hausse des impôts. Cette dernière possibilité est toutefois l'option la plus impopulaire.

Les Canadiens voient également d'un mauvais oeil une réduction des services postaux. Les deux tiers accepteraient une hausse des tarifs ou des impôts pour conserver un service de livraison postale quotidienne en zone urbaine. Plus de 70 % toutefois déclarent qu'ils accepteraient une livraison tous les deux jours à condition que le tarif de port du courrier de première classe n'augmente pas pendant les trois prochaines années (voir le paragraphe 7).

6.1 Financement du déficit

Après leur avoir mentionné que les Postes canadiennes accusent un déficit annuel de 400 millions de dollars, on a demandé aux répondants qui, dans ces conditions, devrait assumer les coûts d'exploitation des Postes: les usagers, les contribuables ou les deux? La plupart des gens estiment que les usagers et les contribuables devraient continuer à se partager les coûts. Moins de 20 % sont d'avis que seuls les usagers devraient supporter le fardeau financier et seulement 7 % estiment que les frais devraient être à la charge des contribuables.

Qui devrait assumer les coûts d'exploitation des Postes?

Usagers	19 %
Contribuables	7
Les deux	38
Ni l'un ni l'autre	16
Autre	8
Sans opinion	12

Près des deux tiers des Canadiens croient que la Société canadienne des postes devrait pouvoir concurrencer le secteur privé afin de réduire son déficit et d'atténuer les hausses de tarif futures.

Oui, les Postes canadiennes devraient pouvoir concurrencer le secteur privé	63 %
Non, les Postes canadiennes ne devraient pas être autorisées à concurrencer le secteur privé	22
Tout dépend des conditions	4
Sans opinion	11

5.2 Qualité du service postal et relations patronales-syndicales depuis la création de la Société canadienne des postes

Seulement 12 % de la population a noté une amélioration dans la qualité du service postal depuis que les Postes sont devenues une société d'État en octobre 1981. Deux fois plus de gens (25 %) estiment que le service s'est détérioré.

— On constate que les Canadiens ont l'impression que le service s'est détérioré, et ce sentiment va croissant d'est en ouest du pays (12 % au Québec, 36 % en Colombie-Britannique).

Changement dans la qualité du service postal depuis que les Postes sont devenues une société d'État

Total au					
Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Amélioration	12 %	15 %	19 %	9 %	10 %
Détérioration	25	20	12	30	32
Aucun changement	57	63	60	56	54
Sans opinion	5	3	9	4	5

— Parmi les gros utilisateurs du service postal, près de quatre personnes sur dix (38 %) estiment que la qualité du service postal s'est détériorée au cours des dernières années.

De même, seulement 13 % des Canadiens sont d'avis que les relations patronales-syndicales se sont améliorées depuis que les Postes sont devenues une société d'État. Une personne sur quatre (24 %) croit que ces relations se sont détériorées.

Fait positif, près d'un Canadien sur quatre (23 %) n'est pas au courant de ce qui se passe dans les relations patronales-syndicales aux Postes depuis quelques années, signe que le service postal a subi moins d'interruptions et que les médias ont accordé moins d'attention aux Postes.

— Peu de Québécois ont remarqué une détérioration dans les relations syndicales (15 %) mais à l'ouest du Québec, près de 30 % de la population est d'avis qu'elles se sont effectivement détériorées.

Changements dans les relations patronales-syndicales depuis la création de la Société canadienne des postes

Total au					
Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Amélioration	13 %	15 %	12 %	14 %	8 %
Détérioration	24	20	15	20	26
Aucun changement	41	50	46	37	43
Sans opinion	23	16	28	20	23

Pour un envoi expédié de l'autre extrémité du pays:

Moins de trois jours	7 %
Trois jours	18
Quatre jours	18
Cinq jours	19
Six jours	7
Sept jours	28

(Moyenne: 4,8 jours)

Pour un envoi en provenance des États-Unis:

Moins de quatre jours	19 %
Quatre jours	14
Cinq jours	19
Six jours	7
Sept jours	21
Huit jours ou plus	14

(Moyenne: 5,7 jours)

Pour un envoi en provenance d'outre-mer (Europe, Asie, etc.):

Moins de sept jours	18 %
Sept jours	21
Huit ou neuf jours	6
Dix jours	18
Plus de dix jours	25

(Moyenne: 9,4 jours)

5. LE STATUT DE SOCIÉTÉ D'ÉTAT DES POSTES CANADIENNES

5.1 Qui devrait exploiter les Postes canadiennes?

Les avis des Canadiens sont partagés sur cette question. Le public penche davantage pour une exploitation par le gouvernement que par l'entreprise privée, mais préférerait que les Postes relèvent d'un ministère ou d'un service gouvernemental plutôt que de constituer une société d'État.

Les répondants appuient les différentes options dans les proportions suivantes:

Société privée	31 %
Ministère ou service gouvernemental	28
Société d'État	24
Autre	1
Sans opinion	16

} 52 %

— Les gros utilisateurs du système postal sont ceux qui sont le plus en faveur de sa privatisation (44 %).

Opinions au sujet des employés des Postes canadiennes

Employés des Postes	Positives	Négatives	Les deux	NR/SO
Bien informés	70 %	10 %	11 %	9 %
Courtois	69	14	13	5
Serviables	67	15	12	5
Compétents	64	18	12	7

3.4 Qualité du service dans les bureaux de poste auxiliaires

Pendant la dernière année, 51 % des Canadiens ont eu recours aux services d'un bureau de poste auxiliaire situé dans un magasin, et presque tous (91 %) se sont déclarés très ou plutôt satisfaits de la qualité du service.

4. ATTENTES CONCERNANT LA LIVRAISON DU COURRIER DE PREMIÈRE CLASSE

Les attentes des Canadiens en ce qui concerne les délais de livraison du courrier de première classe sont les suivantes:

Pour un envoi expédié à un même endroit situé dans le secteur même de l'expéditeur:

Un jour	52 %
Deux jours	34
Plus de deux jours	12

(Moyenne: 1,6 jour)

Pour un envoi expédié d'une autre région de la province:

Un jour	8 %
Deux jours	37
Trois jours	33
Plus de trois jours	20

(Moyenne: 2,8 jours)

Pour un envoi expédié d'une autre province:

Moins de trois jours	16 %
Trois jours	29
Quatre jours	22
Plus de quatre jours	30

(Moyenne: 3,9 jours)

Tarif de port du courrier de première classe (34 cents)

Petits utilisateurs (moins d'une fois par semaine)	Utilisateurs moyens (une ou plusieurs fois par semaine)	Gros utilisateurs (chaque jour)		
16 %	15 %	13 %	Plutôt raisonnable	TOTAL (RAISONNABLE)
37	38	30	Plutôt raisonnable	
53	53	43	Plutôt déraisonnable	
29	30	24	Très déraisonnable	TOTAL (DÉRAISONNABLE)
18	18	33		
47	48	57		

3.3 Employés des Postes canadiennes

Les employés des Postes qui travaillent à l'extérieur (facteurs et livreurs de colis postaux) ont l'estime des Canadiens avec qui ils ont des contacts et qui ont exprimé une opinion. Ces employés sont jugés courtis, compétents, serviables et bien informés. Seulement 5 % de la population ou moins a formulé des critiques concernant l'un ou l'autre des quatre aspects évalués.

Opinions au sujet des employés des Postes canadiennes

Facteurs	Positives	Négatives	Les deux	NR/SO*
Courtis	56 %	3 %	4 %	37 %
Compétents	54	5	5	35
Serviables	53	4	4	39
Bien informés	47	3	4	46
Poste aux colis/ livreurs				
Courtis	45 %	2 %	3 %	50-0%
Compétents	43	3	4	50
Serviables	44	3	3	49
Bien informés	40	3	3	54
Mal informés				

*NR = Non-répondants
SO = Sans opinion

La majorité des Canadiens ont également une opinion favorable des employés des Postes qui travaillent dans les établissements (les postiers), mais ils les critiquent plus fréquemment. Près d'une personne sur cinq (18 %) juge que les employés des Postes sont incompétents; une personne sur sept estime qu'ils sont discourtis (14 %) ou peu serviables (15 %).

Coût du service postal (en général)

Total au					
Canada Maritimes Québec Ontario Prairies C.-B.					
Très raisonnable	13 %	17 %	17 %	47	31
Plutôt raisonnable	5	36	47	30	32
TOTAL (RAISONNABLE)	48	53	64	40	39
Plutôt déraisonnable	26	22	26	28	27
Très déraisonnable	24	24	8	30	34
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	50	46	34	58	61

Tarif de port du courrier de première classe (34 cents)

Total au					
Canada Maritimes Québec Ontario Prairies C.-B.					
Très raisonnable	15 %	11 %	22 %	13 %	9 %
Plutôt raisonnable	36	31	46	32	32
TOTAL (RAISONNABLE)	51	42	68	45	42
Plutôt déraisonnable	29	37	24	29	32
Très déraisonnable	19	20	8	25	25
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	48	57	32	54	57

— Les gros utilisateurs du service sont les plus critiques à l'égard du coût. Seulement 43 % d'entre eux estiment que le coût est raisonnable et le tiers estiment qu'il est très déraisonnable.

Coût du service postal (en général)

Total au					
Canada Maritimes Québec Ontario Prairies C.-B.					
Très raisonnable	12 %	11 %	14 %	35	14 %
Plutôt raisonnable	31	35	38	35	38
TOTAL (RAISONNABLE)	43	46	52	46	52
Plutôt déraisonnable	19	29	26	25	26
Très déraisonnable	37	25	20	25	20
TOTAL (DÉRAISONNABLE)	56	54	46	50	46

L'opinion des Canadiens est divisée en ce qui concerne le coût du service postal. Environ la moitié de la population (48 %) estime le coût raisonnable et l'autre moitié (50 %) pense le contraire.

De même, la moitié de la population est d'avis que le tarif actuel de 34 cents du courrier de première classe est raisonnable (51 %) alors que l'autre moitié (48 %) est d'avis contraire.

Tout comme pour la qualité, les opinions varient selon les régions et le taux d'utilisation du service. Toutefois, tous les groupes du pays ont une image plus positive de la qualité du service postal que de son coût.

— Les Québécois ont plus tendance à considérer raisonnable le coût du service postal et le tarif actuel des envois de première classe. Les gens de l'Ontario et des Prairies ont moins tendance à considérer le coût du service postal raisonnable.

3.2 Coût du service postal

— Le taux de satisfaction des habitants des petites localités rurales se compare à celui des habitants des grands centres urbains soit 61 %

	Gros utilisateurs (chaque jour)	Utilisateurs moyens (une ou plusieurs fois par semaine)	Petits utilisateurs (moins d'une fois par semaine)
Très satisfaits	16 %	19 %	29 %
Plutôt satisfaits	30	41	40
TOTAL DES SATISFAITS	46	60	69
Plutôt insatisfaits	28	22	18
Très insatisfaits	25	18	13
TOTAL DES INSATISFAITS	53	40	31

— Parmi les gros utilisateurs, c'est-à-dire ceux qui envoient du courrier chaque jour, moins de 50 % sont satisfaits de la qualité du service postal.

Total au Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	C.-B.
Très satisfaits	23 %	35 %	38 %	14 %	16 %
Plutôt satisfaits	39	34	44	37	39
TOTAL DES SATISFAITS	62	69	82	51	55
Plutôt insatisfaits	21	14	13	25	25
Très insatisfaits	17	17	4	23	19
TOTAL DES INSATISFAITS	38	31	17	48	44
					48

2.2 Réception du courrier

Les Canadiens reçoivent plus souvent du courrier qu'ils n'en expédient. Les trois quarts de la population reçoivent du courrier au moins une fois par semaine et 22 % en reçoivent tous les jours.

Taux d'utilisation — réception

Élevé	— utilisation quotidienne	22 %
Moyen	— plusieurs fois par semaine	38
	— environ une fois par semaine	14
Faible	— quelques fois par mois	22
	— une fois par mois ou moins	3

Le genre de courrier reçu varie quelque peu selon les régions, mais dans l'ensemble, 80 % des Canadiens ont reçu une facture pendant la semaine qui a précédé l'interview et 71 % ont reçu des envois sans adresse. Les lettres envoyées par des amis ou des parents viennent loin derrière, suivies par les revues et les journaux; globalement, 50 % des gens ont reçu un objet postal au cours de la semaine précédant l'interview.

Type de courrier reçu durant la semaine précédant l'interview:

Facture, compte ou relevé	80 %
Courrier sans adresse/courrier publicitaire	71
Courrier publicitaire adressé au nom de l'occupant	56
Lettre ou carte d'un ami ou d'un parent	52
Revue	49
Quotidien ou hebdomadaire	42
Collis	15

Comparativement aux habitants des autres régions, les Québécois ont reçu moins de cartes, de lettres personnelles et d'envois publicitaires sans adresse et, de même que les gens des Maritimes, moins d'envois publicitaires adressés à l'occupant.

3. OPINION AU SUJET DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

3.1 Qualité du service postal

La majorité des Canadiens se disent satisfaits de la qualité du service postal. Soixante-deux pour cent sont très satisfaits ou plutôt satisfaits alors que 38 % sont très insatisfaits ou plutôt insatisfaits.

Le taux de satisfaction varie cependant selon les régions du pays et selon la fréquence de l'utilisation du service postal.

— Plus de 80 % des Québécois sont satisfaits de la qualité du service postal comparativement à un peu plus de 50 % des habitants de l'Ontario ou des provinces de l'Ouest.

1. MÉTHODES

Le Comité chargé d'examiner la mission et la productivité de la Société canadienne des postes a commandé deux études: l'une auprès du grand public et l'autre auprès des entreprises canadiennes. Le présent rapport donne un aperçu des résultats du sondage d'opinion publique. Ce sondage d'opinion se fonde sur un échantillon de 1 515 Canadiens d'âge adulte (18 ans et plus) choisis au hasard, dans toutes les régions du pays sauf le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest. L'échantillon est divisé par région et selon l'importance des collectivités. Le sondage a été effectué par téléphone du mardi 3 septembre au jeudi 19 septembre 1985. Sauf pour le Québec, toutes les interviews ont été menées à partir des installations téléphoniques centrales d'Environics. La maison CROP était chargée du sondage au Québec. Un échantillon de cette importance laisse une marge d'erreur de plus ou moins 2,5 %, 19 fois sur 20. Les marges d'erreur sont plus grandes en ce qui concerne les analyses régionales et démographiques.

2. UTILISATION DES SERVICES POSTAUX AU CANADA

2.1 Expédition du courrier

Plus de 60 % de la population utilise les services postaux au moins une fois par semaine pour envoyer des lettres à des amis ou à des parents, ou pour régler des affaires personnelles comme le paiement des factures. Un Canadien sur dix envoie une lettre personnelle par jour.

Taux d'utilisation du service postal — expédition

Élevé	—	utilisation quotidienne	11 %
Moyen	—	plusieurs fois par semaine	31
	—	environ une fois par semaine	20
Faible	—	quelques fois par mois	27
	—	une fois par mois ou moins	9
		Non utilisation du service postal	1

Fréquence moyenne d'utilisation des différents services postaux et taux d'utilisation au cours de la dernière année:

Fréquence moyenne d'utilisation au cours de la dernière année	Taux d'utilisation au cours de la dernière année	
89,0 %	95 %	Courrier de première classe
3,1	52	Courrier recommandé
3,3	48	Poste aux colis
1,9	30	Distribution par exprès
0,8	12	Poste prioritaire

Analyse du sondage d'opinion: grand public

Observations

En dépit des progrès accomplis aux chapitres de l'efficacité et des relations patronales-syndicales depuis octobre 1981, les Postes canadiennes sont loin d'avoir gagné la confiance du public. Les Canadiens n'ont pas noté beaucoup d'amélioration dans la qualité du service postal, ils n'ont fait que remarquer les hausses de tarif et ils ont plutôt l'impression que les relations patronales-syndicales se sont détériorées au cours des quatre dernières années.

Les gens interrogés ont formulé des commentaires positifs à l'égard des employés des Postes avec lesquels ils ont des contacts, mais se sont montrés sévères à l'égard de la Société canadienne des postes. Les Canadiens ne sont pas suffisamment sensibilisés au problème du déficit des Postes pour accepter d'autres augmentations des tarifs ou des d'impôts. Ils accepteraient peut-être une réduction des services postaux, mais encore faudrait-il qu'ils reçoivent quelque chose en retour. En outre, il vaudrait mieux auparavant que l'image des Postes canadiennes s'améliore, tant au chapitre de la qualité du service que des coûts.

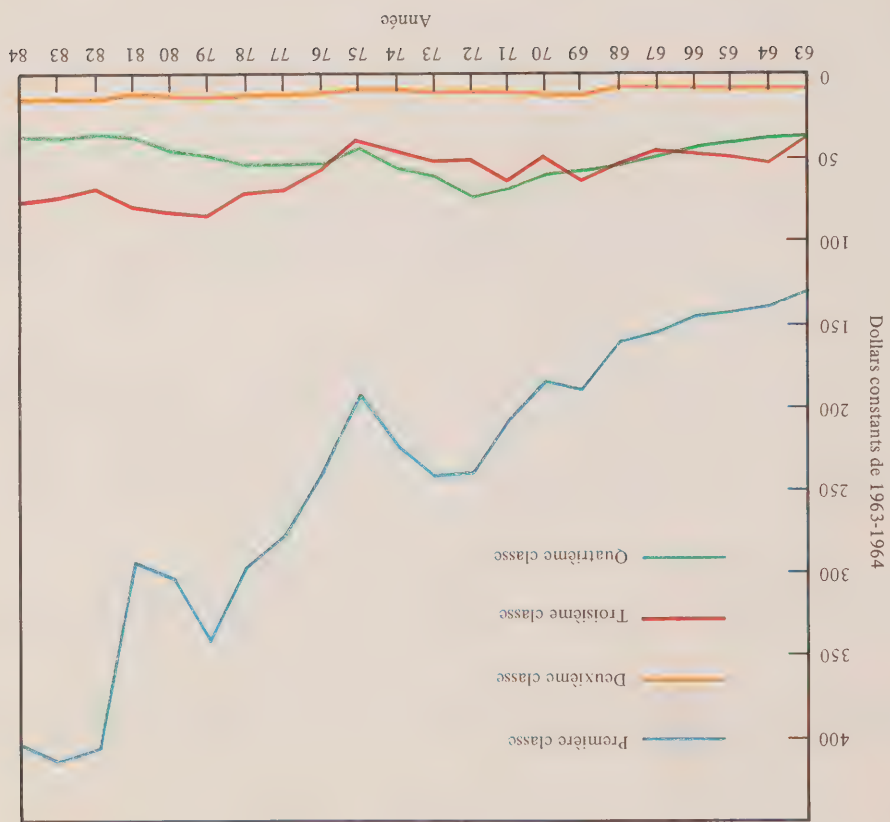
À court terme, l'accroissement des revenus passe par la création de nouveaux services. Le public estime que les Postes devraient pouvoir concurrencer le secteur privé dans le domaine des services de messageries et exiger un supplément pour la livraison assurée du courrier de première classe le lendemain. Toutefois, certains services, la poste prioritaire par exemple, sont relativement peu utilisés comparativement au courrier de première classe, de sorte que tout nouveau service devrait faire l'objet d'une publicité bien orchestrée.

L'opinion publique est très divisée sur la question de savoir qui devrait exploiter les Postes, combler le déficit ou fixer les tarifs postaux, de sorte qu'il est impossible de prévoir la réaction du public face à de nouvelles propositions.

Source: Public Attitudes Toward
Canada's Postal Service

Environics Research Group Limited

GRAPHIQUE 14
Recettes par classe de courrier en dollars constants de 1963-1964



Normes de mesures pour le courrier de première classe (ENSP)

De	St-John's	Halifax	Saint John	Moncton	Fredericton	Charlottetown	Chicoutimi	Trois-Rivières	Quebec	Sherbrooke	Montréal — Met	Montréal — Laval	Montréal — Centrl	Hull	Brossard	Ottawa	North Bay	Sudbury	Burlington	Hamilton	St. Catharines	London	Windsor	Kitchener	Toronto — West	Toronto — East	Toronto — S.C.	Thunder Bay	Winnipeg	Regina	Saskatoon	Edmonton	Calgary	Vancouver	Victoria
St-John's	1	2	2	2	2	2					2	2	2			2																			
Halifax	2	1	1	1	1	1					2	2	2			2																			
Saint John	2	1	1	1	1	1					2	2	2			2																			
Moncton	2	2	1	1	1	1					2	2	2			2																			
Fredericton	2	2	1	1	1	1					2	2	2			2																			
Charlottetown	2	2	2	2	2	1					2	2	2			2																			
Chicoutimi						1					2	2	2			2																			
Trois-Rivières											2	2	2			2																			
Quebec											2	2	2			2																			
Sherbrooke											2	2	2			2																			
Montréal — Met	2	2	2	2	2	2					2	2	2			2																			
Montréal — Laval	2	2	2	2	2	2					2	2	2			2																			
Montréal — Centrl	2	2	2	2	2	2					2	2	2			2																			
Hull											2	2	2			2																			
Brossard											2	2	2			2																			
Ottawa	2	2	2	2	2	2					2	2	2			2																			
North Bay											2	2	2			2																			
Sudbury											2	2	2			2																			
Burlington											2	2	2			2																			
Hamilton											2	2	2			2																			
St. Catharines											2	2	2			2																			
London											2	2	2			2																			
Windsor											2	2	2			2																			
Kitchener											2	2	2			2																			
Toronto — West											2	2	2			2																			
Toronto — East											2	2	2			2																			
Toronto — S.C.	2	2	2	2	2	2					2	2	2			2																			
Thunder Bay											2	2	2			2																			
Winnipeg											2	2	2			2																			
Regina											2	2	2			2																			
Saskatoon											2	2	2			2																			
Edmonton											2	2	2			2																			
Calgary											2	2	2			2																			
Vancouver											2	2	2			2																			
Victoria											2	2	2			2																			

Normes de la Société canadienne des postes relatives à la livraison du courrier dans les délais

Le Comité a reçu de la Société canadienne des postes la déclaration suivante, qui explique ce qu'elle entend par livraison «à temps»:

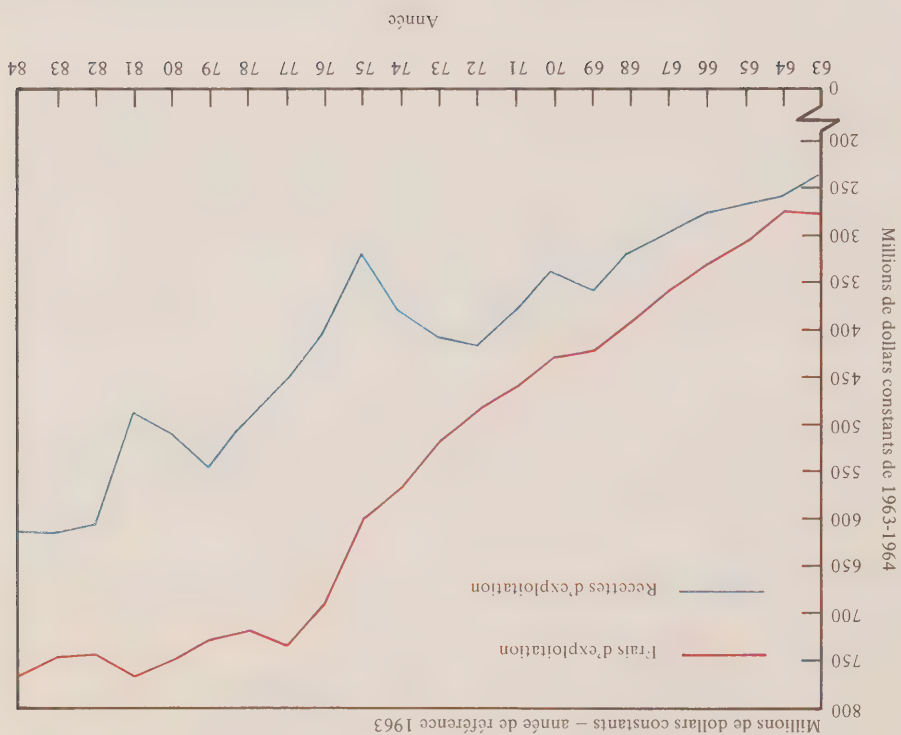
Courrier local: courrier en provenance d'une ville et livré dans cette même ville et qui satisfait aux normes postales; le service est considéré comme «à temps» si le courrier est livré dans la journée qui suit la date d'affranchissement. Par exemple, un taux de ponctualité de 90 % signifie que 90 % du courrier local normal a été livré dans la journée qui a suivi sa mise à la poste.

Courrier d'acheminement: courrier mis à la poste dans une ville (éta­blisse­ment) et livré dans une autre ville (éta­blisse­ment); le service est considéré comme «à temps» si la livraison respecte le délai établi pour chaque jumelage de villes (ou éta­blisse­ments) — voir les normes ci-jointes établies pour le service. Par exemple, le courrier expédié d'un éta­blisse­ment à un autre à Toronto (Toronto est à Toronto ouest) est livré «à temps» si la livraison se fait dans la journée qui suit la date de la mise à la poste; le courrier entre Toronto et Ottawa est considéré comme étant livré «à temps» si la livraison se fait dans les deux jours suivant la date de la mise à la poste, et le courrier entre Vancouver et Halifax est livré «à temps» s'il l'est dans les trois jours suivant la date de la mise à la poste.

Les résumés concernant la ponctualité de la livraison à l'échelle nationale ou divisionnaire sont fondés sur l'évaluation de la «ponctualité» de la livraison d'une ville (éta­blisse­ment) à une autre, ce qui peut se traduire par un délai de livraison d'un, deux ou trois jours (selon la distance entre les éta­blisse­ments).

Les tableaux suivants montrent les normes relatives aux délais de livraison du courrier entre divers centres au Canada, qui ont été adoptées par la Société canadienne des postes aux fins de calcul dans le cadre de l'ENSP.

GRAPHIQUE 13
Opérations de trésorerie — recettes et frais d'exploitation
De 1963-1964 à 1984-1985



**Société canadienne des Postes — Recettes postales et décaissement
(Dollars courants)**

	1981-1982*		1982-1983		1983-1984		1984-1985	
Recette postales	Millions de dollars		Millions de dollars	Diff. en % par rapport à l'année précédente	Millions de dollars	Diff. en % par rapport à l'année précédente	Millions de dollars	Diff. en % par rapport à l'année précédente
	1,358		1,883	38.7	2,027	7.6	2,119	4.5
Affranchissement	114		156	36.8	151	(3.2)	156	3.3
Total	1,472		2,039	38.5	2,178	6.8	2,275	4.5
Dépenses de fonctionnement	1,747		1,859	6.4	1,976	6.2	2,120	7.3
Salaires et avantages	265		323	21.9	317	(1.9)	338	6.6
Transport, déplacement et communications	145		131	(9.7)	144	9.9	150	4.2
Logement	150		168	12.0	193	14.9	210	8.8
Autre	2,307		2,481	7.5	2,630	6.0	2,818	7.1
Total	39		41	5.1	77	87.8	30	(61.0)
Dépenses en capital	2,346		2,522	7.5	2,707	7.3	2,848	5.2
Dépenses totales	874		483	(44.7)	529	9.5	573	8.3
Déficit comblé grâce aux recettes fiscales								

* Au cours de l'année financière 1981-1982, le service postal a été un ministère du gouvernement du 1^{er} avril au 15 octobre 1981 et une société d'Etat du 16 octobre 1981 au 31 mars 1982.

Déficit de la Société canadienne des postes: méthode de calcul

Les déficits annuels dont font état les rapports annuels de la Société canadienne des postes sont calculés selon un ensemble particulier de méthodes comptables. Ces méthodes de calcul des déficits ont comme principale répercussion que, sur les trois paiements faits par le Trésor du gouvernement du Canada à la Société, seulement un sert à couvrir les déficits de cette dernière. Les deux autres, subventions pour le courrier de deuxième classe et subvention pour l'équipement, sont déclarés sous la rubrique recettes de la Société.

Une autre solution serait de déclarer les trois paiements versés comme étant des subventions. Cette méthode comptable montrerait plus clairement les charges de la Société supportées à même les recettes globales. Un résumé des frais et des recettes fondé sur cette méthode est joint au présent document. Il indique les dépenses d'exploitation et les recettes sans les subventions. L'excédent des dépenses sur les recettes donne le déficit qui est comblé grâce aux recettes globales du gouvernement.

Les points saillants du tableau ci-joint sont les suivants:

- a) Augmentation des dépenses d'exploitation par rapport à l'année précédente de 7,5 % en 1982-1983; de 6 % en 1983-1984; et de 7,2 % en 1984-1985.
- b) Augmentation des recettes d'exploitation par rapport à l'année précédente de 38,5 % en 1982-1983; de 6,8 % en 1983-1984; et de 4,5 % en 1984-1985. La forte augmentation en 1982-1983 est principalement due à la hausse des tarifs d'affranchissement qui a fait passer le tarif de base pour les lettres de 17 à 30 cents.
- c) Diminution du déficit de 44,7 % en 1982-1983; augmentation de 9,5 % en 1983-1984; et de 8,3 % en 1984-1985.

Invitation lancée au public: présentation de mémoires

COMITÉ DE RÉVISION DU MANDAT ET DE LA PRODUCTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

Un Comité de révision formé récemment par le ministre responsable de la Société canadienne des postes, l'honorable Perrin Beatty, C.P., député, a pour mission d'examiner le mandat et la productivité de la Société et de faire des recommandations au ministre quant aux besoins futurs du système postal national. Toute personne désireuse de faire part de ses observations au Comité de révision est priée de le faire:

1. En avisant le Comité de révision par téléphone (613) 990-3483 au plus tard le 23 juillet 1985.

2. En faisant parvenir un mémoire à l'attention de l'honorable Perrin Beatty, ministre responsable de la Société canadienne des postes, Édifice Connaught, 7^e étage, avenue MacKenzie, Ottawa (Ontario) K1A 0L3, attention: Comité de révision.

Les personnes qui feront part par téléphone de leur intention de faire des observations sont priées de donner leur nom, leur numéro de téléphone à domicile et au travail et, le cas échéant, le nom de la firme ou de l'organisme qu'elles représentent. Elles sont également priées d'indiquer aussi brièvement que possible la teneur des observations qu'elles souhaitent faire.

Le Comité de révision conviera les auteurs des mémoires choisis à venir assister à l'une ou l'autre des audiences qu'il tiendra dans différentes villes canadiennes.

THE MINISTER RESPONSIBLE FOR CANADA POST CORPORATION ANNOUNCEMENT

A Committee has been established by the Minister Responsible for Canada Post Corporation to review the Corporation's mandate and productivity, and to make recommendations to the Minister on the future requirements for a national postal system.

Persons who want their views to be considered by the Committee are invited to:

1. Notify the Committee of their intention by phoning (613) 990-3483 not later than July 23, 1985;

2. Forward a brief in writing to Hon. Perrin Beatty, P.C., M.P., Minister Responsible for Canada Post Corporation, 7th Floor, Connaught Building, MacKenzie Avenue, Ottawa, Ontario, K1A 0L3, Attention: Review Committee.

When phoning the above number, please state your name, where applicable the organization you are representing, your home and business telephone numbers, and the key points of your submission in as short and concise a form as possible.

Persons whose submission the Committee will consider in detail may be asked to come to one of the hearings to be held in various cities across Canada, beginning the end of July.

Composition du Comité d'examen

Annexe I

Le Comité d'examen sera présidé par M. Alan Marchment, F.C.A., qui est président et chef de l'exploitation de Traders Group Ltd. et de la Compagnie Guaranty Trust du Canada. M. Marchment est aussi membre du conseil d'administration de plusieurs grandes sociétés canadiennes; il a largement participé, à titre de bénévole, à la direction d'organismes de bienfaisance et d'établissements à vocation éducative et culturelle. M. Marchment habite Toronto.

M. Louis R. Comeau est président et chef de l'exploitation de Nova Scotia Power. Il fut cadre supérieur dans le secteur privé et professeur de physique et de mathématiques au Collège Sainte-Anne. M. Comeau fait partie de plusieurs conseils d'administration de société et d'établissements à vocation éducative. Il vit à Halifax.

Mme Alix Granger, assume le poste de gestionnaire de l'investissement chez F.H. Deacon-Hodgson et enseigne à temps partiel à l'université Simon Fraser. Mme Granger a écrit plusieurs ouvrages sur la gestion financière; elle a participé à la planification d'un cours obligatoire, au niveau secondaire, visant à former les jeunes consommateurs de Colombie-Britannique. Elle fait partie du conseil d'administration de plusieurs organisations de bienfaisance et d'établissements à vocation éducative. Mme Granger habite Vancouver.

M. Julien Major, qui est maintenant à sa retraite, fut vice-président exécutif du Congrès du Travail du Canada. Il a travaillé comme directeur législatif canadien au Syndicat des travailleurs du papier et a été le premier à occuper le poste de directeur des Services sociaux à la Fédération des travailleurs du Québec. M. Major, un résident de Stanbridge-Station au Québec, a été l'un des gouverneurs fondateurs de l'Université du Québec.

M. Fred H. McNeil, actuellement propriétaire de ranch, fut président et chef de l'exploitation de la Banque de Montréal de 1975 à 1981. M. McNeill a été aussi directeur de la Planification de l'organisation, du personnel et de l'administration chez Ford du Canada Limitée avant de se joindre à la Banque de Montréal comme directeur de la Planification du personnel. M. McNeill est président du conseil d'administration de Dome Canada et fait partie de plusieurs conseils d'administration de grandes sociétés. Il vit à Granum en Alberta.

Table des matières

Page

Volume II

I. Composition du comité	1
II. Invitation lancée au public: Présentation de mémoires	3
III. Déficit de la Société canadienne des postes: méthodes de calcul	5
IV. Normes de la Société canadienne des postes relatives à la livraison du courrier dans les délais	9
V. Analyse du sondage d'opinion: grand public	13
VI. Analyse du sondage d'opinion: monde des affaires	27
VII. Liste des intervenants ayant comparu devant le Comité	39
VIII. Liste des personnes et organismes ayant soumis des mémoires au Comité	43

© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1985

En vente au Canada par l'entremise de nos

agents libraires agréés

et autres librairies

ou par la poste auprès du:

Centre d'édition du gouvernement du Canada

Approvisionnement et Services Canada

Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT33-6/1-1985-2 au Canada: 14,95 \$

ISBN 0-660-53119-4

à l'étranger: 17,95 \$

ISBN 0-660-53117-8 (série)

Prix sujet à changement sans préavis

Novembre 1985

RAPPORT
du
COMITÉ CHARGÉ D'EXAMINER
LA MISSION ET LA PRODUCTIVITÉ
de la
SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES

64-11251

ANNEXES

**PLEASE DO NOT REMOVE
CARDS OR SLIPS FROM THIS POCKET**

UNIVERSITY OF TORONTO LIBRARY
